



BACHELORARBEIT

Frau
Melanie Matt

**Internes Marketing als Erfolgs-
faktor im Hotelmanagement**

2015

BACHELORARBEIT

Internes Marketing als Erfolgs- faktor im Hotelmanagement

Autor/in:

Frau Melanie Matt

Studiengang:

Business Management

Seminargruppe:

BM12sT-B

Erstprüfer:

Herr Prof. Dr. Kreyher

Zweitprüfer:

Herr Dipl. Betriebswirt Timo Hinrichsen

Einreichung:

Mittweida, 24. Juni 2015

BACHELOR THESIS

Internal marketing as a success factor in hotel management

author:

Ms. Melanie Matt

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM12sT-B

first examiner:

Mr. Prof. Dr. Volker Kreyher

second examiner:

Mr. Dipl. Betriebswirt Timo Hinrichsen

submission:

Mittweida, 24. Juni 2015

Bibliografische Angaben

Matt, Melanie:

Internes Marketing als Erfolgsfaktor im Hotelmanagement

Internal marketing as a success factor in hotel management

50 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2015

Abstract

Vorliegende Thesis beschäftigt sich mit der zentralen Bedeutung des internen Marketings für den Erfolg in der Hotellerie. Im Rahmen dessen werden relevante interne Marketinginstrumente vorgestellt, welche besondere Berücksichtigung finden müssen, um Unternehmensziele zu erreichen und langfristig Erfolge zu generieren. Maßnahmen werden zunächst anhand von theoretischen Konzepten erörtert. Nachfolgend wird die erfolgreiche Umsetzung eines internen Marketingkonzeptes anhand eines Praxisbeispiels veranschaulicht. Abschließend werden Ergebnisse reflektiert und die Bedeutung des internen Marketings für Zukünftiges Handeln der Hotelunternehmen erörtert.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis.....	VII
Abbildungsverzeichnis.....	VIII
1 Einleitung.....	1
1.1 Aufgabenstellung.....	1
1.2 Zielsetzung.....	2
1.3 Aufbau.....	2
2 Hotel- und Tourismusmanagement.....	4
2.1 Charakterisierung und Besonderheiten von Hotelbetrieben.....	4
2.1.1 Markt und Strukturdaten.....	4
2.1.2 Hotel als Dienstleistungsbetrieb.....	5
2.1.3 Kunden- Mitarbeiterbeziehung.....	6
2.1.4 Personalmanagement.....	8
2.1.5 Kommunikation in der Hotellerie.....	11
3 Internes Marketing.....	13
3.1 Besonderheit des Hotelmarketings.....	13
3.2 Grundlagen des internen Marketings.....	15
3.2.1 Zielsetzung des internen Marketings.....	16
3.2.2 Planungsprozess des internen Marketings.....	18
3.2.3 Perspektiven des internen Marketings.....	19
4 Personalorientiertes Marketingverständnis.....	20
4.1 Interne Kommunikation.....	20
4.1.1 Maßnahmen der internen Kommunikation.....	21
4.2 Mitarbeitermotivation.....	24
4.2.1 Motivationsmaßnahmen.....	28
4.3 Training und Personalentwicklung.....	30
5 Praktische Umsetzung am Beispiel des Schindlerhofes.....	34
5.1 Schindlerhof – Konzept.....	34
5.2 Schlüsselfaktoren zum Erfolg.....	35

5.3	Führungsstil.....	36
5.4	Mitunternehmer.....	40
5.5	Mitunternehmer begeistern.....	42
5.5.1	Interne Kommunikation im Schindlerhof.....	43
5.5.2	Mitarbeitermotivation im Schindlerhof.....	44
5.5.3	Personalentwicklung im Schindlerhof.....	46
6	Schlussbetrachtung.....	49
6.1	Fazit.....	49
6.2	Ausblick.....	50
	Literaturverzeichnis.....	XI
	Anhang.....	XIII
	Eigenständigkeitserklärung.....	XXXII

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
bzw.	beziehungsweise
bspw.	Beispielsweise
ca.	circa
CI	Corporate Identity
DEHOGA	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband
EFQM	European Foundation for Quality Management
etc.	et cetera
graf.	Grafische
IHA	Hotelerverband Deutschland
ISO	International Standard Organisation
MAX	Mitarbeiter-Aktien Index
o.g.	oben genannte
o.ä.	oder ähnliche
sog.	so genannte
TIX	Team-Index
TQM	Total Quality Management
VIP	Very Important Person
www	world wide web
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Aufbau der Arbeit.....	3
Abb. 2: Dienstleistungsinteraktionen.....	6
Abb. 3: Die 7 P's des Dienstleistungsmarketings.....	14
Abb. 4: Beziehungsdreieck des internen Marketings.....	16
Abb. 5: Ziele des internen Marketings.....	17
Abb. 6: Planungsprozess des internen Marketings.....	18
Abb. 7: Personalorientierte Marketingmaßnahmen.....	20
Abb. 8: Instrumente der Mitarbeiterkommunikation.....	21
Abb. 9: Mitarbeitermotivation nach der Gallup Studie.....	24
Abb. 10: Herzbergs Zweifaktorentheorie.....	26
Abb. 11: Ausprägungsformen der Motivation.....	27
Abb. 12: Mitarbeiterkompetenzen.....	32
Abb. 13: Führungsaufgaben im Schindlerhof.....	38
Abb. 14: Positive Psychologie.....	42
Abb. 15: Harte und weiche Faktoren der Servicequalität.....	46

1 Einleitung

1.1 Aufgabenstellung

Servicequalität, eine gezielte Bedürfnisbefriedigung, die daraus resultierende Kundenzufriedenheit sowie langfristige Kundenbindungen werden heutzutage zu Determinanten, welche für erfolgreiche Unternehmen nicht mehr wegzudenken sind. Diese müssen immer stärker im Mittelpunkt der betrieblichen Aktivitäten verankert werden. „Bestes Hotel in Deutschland!! - 5 von 5 Sternen - Sie treffen auf **keinen Mitarbeiter** der Ihnen **nicht weiterhilft**, hier zählt nicht das Prinzip "Zuständigkeiten / Bereiche", nein, **jeder Mitarbeiter setzt sich für den Gast ein**, unabhängig ob es nun sein Aufgabenbereich ist, oder nicht...es werden ihnen alle **Wünsche von den Lippen gelesen**. Das Restaurant bietet sehr leckere, **qualitativ hochwertige** Speisen an...Man merkt in **vielen Kleinigkeiten**, dass hier auf die **Details geachtet** wird, z.B. in der Tiefgarage findet sich ein Schwamm zur Reinigung der Fenster, an der Rezeption gibt es Frostschutzmittel im Winter, in den Seminarräumen finden sich Brillenputztücher...Fazit: Essen - TOP / Mitarbeiter - TOP / Zimmer - TOP / Gesamt - Hinfahren! Wir kommen bald wieder!“ (Tripadvisor-Kundenbewertung-Schindlerhof, 27.Januar 2015).

Die Annahme, dass sich Unternehmen auf dem Markt ausschließlich über Ihr Leistungsangebot differenzieren können, entspricht schon lange nicht mehr den Trends des Marktes. Um dem Wettbewerb Stand halten zu können, müssen Unternehmen eine höhere Serviceleistung erbringen, als dies vor einigen Jahren noch der Fall war. Außerdem müssen Unternehmenskonzepte zunehmend auf Basis einer strategischen Kundenorientierung aufgebaut werden. Im Speziellen sind die dienstleistungsorientierten Wirtschaftszweige von diesen Veränderungen betroffen. So wird diesen Wirtschaftszweigen nicht nur eine Kundenorientierung abverlangt. Vielmehr muss ein Selbstverständnis für mitarbeiterorientiertes Verhalten etabliert werden. Häufig stehen allerdings nach wie vor Kostenminimierung und Effizienzsteigerungen im Fokus des unternehmerischen Denkens und Handelns.

Im Rahmen meiner Arbeit zum Thema: „Internes Marketing als Erfolgsfaktor im Hotelmanagement“, soll die Bedeutung des Mitarbeiters als *conditio sine qua non* der Hotellerie reflektiert werden. Es wird veranschaulicht, wie Mitarbeiter für erfolgsorientiertes Handeln begeistert und motiviert werden können. Denn fraglich ist, ob es nicht letztlich die Zufriedenheit des Mitarbeiters ist, welche sich auf den Kunden überträgt, und somit positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt.

1.2 Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist es, Erkenntnisse zu folgenden Fragestellungen zu erlangen:

- Inwieweit wird der Erfolg eines Unternehmens durch internes Marketing und deren Maßnahmen beeinflusst?
- Wie lässt sich internes Marketing in der Hotellerie noch effizienter nutzen, um qualifizierte Mitarbeiter zu rekrutieren, begeistern, motivieren, fördern und langfristig zu binden?

Auf Basis dieser Fragestellungen werden im Verlauf der Arbeit folgende Thesen näher bearbeitet:

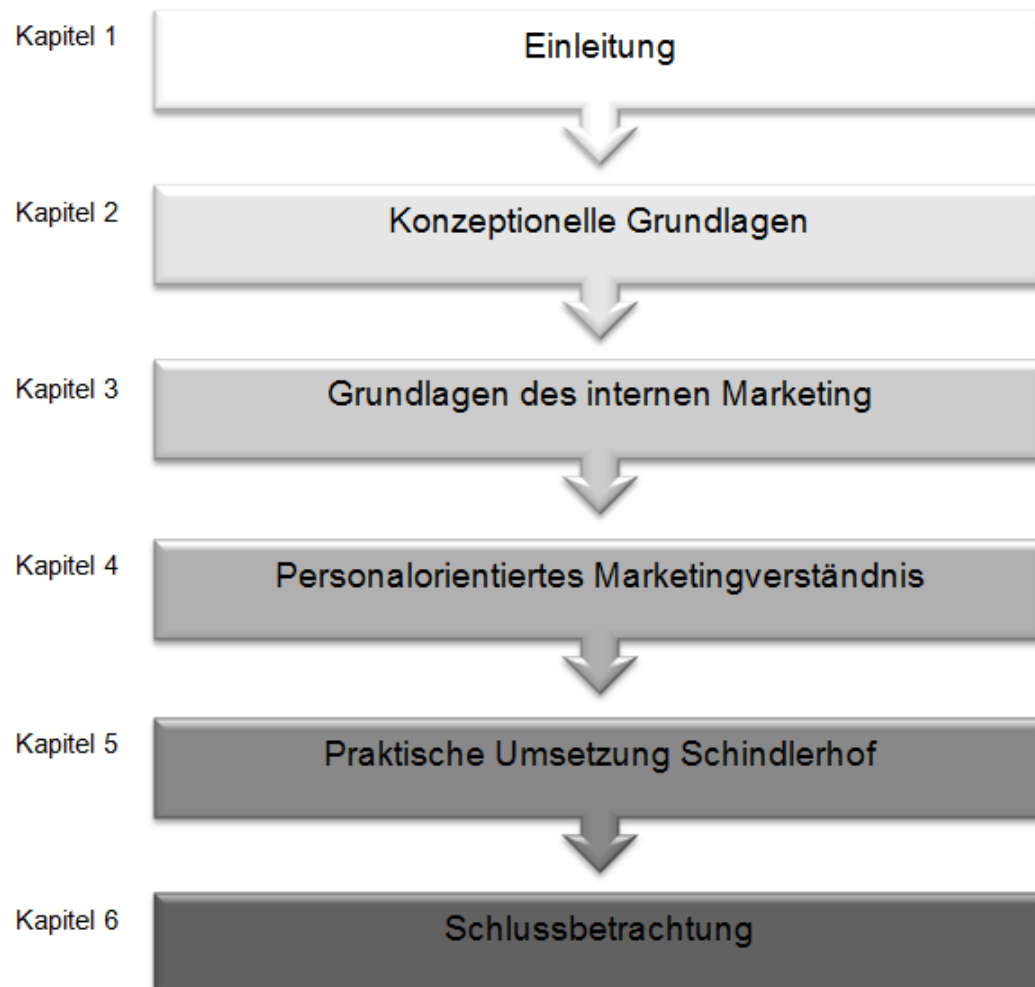
1. Es ist in Zeiten der „gesättigten Märkte“ für den Unternehmenserfolg nicht mehr ausreichend, Marketing ausschließlich auf den Verkauf der Unternehmensleistungen zu projizieren.
2. Die Mitarbeiterzufriedenheit wirkt interdependent zur allgemeinen Kundenzufriedenheit, und tangiert somit unternehmerische Zielsetzungen und den Erfolg.
3. Internes Marketing muss bereits von der Führungsebene gelebt, und auf allen Unternehmensebenen kommuniziert und implementiert werden. Dies setzt Vertrauen, eine offene interne Kommunikation und ein grundlegendes Talent für die Tätigkeit voraus.

1.3 Aufbau

Vorliegende Arbeit gliedert sich neben den bereits aufgeführten theoretischen Vorüberlegungen und Zielsetzungen, in sechs Kapitel. Das nachfolgende, zweite Kapitel soll ein theoretisches Grundverständnis vermitteln, welches für die Thematik von Bedeutung ist. Nach einer allgemeinen Charakterisierung und der Ausarbeitung der Besonderheiten des Wirtschaftszweiges Dienstleistungsbranche, im Speziellen des Bereiches der Hotellerie, zeigt die Thesis allgemeine Grundlagen des internen Marketings in Kapitel drei auf. Den Kapiteln vier und fünf kommt im Rahmen dieser Arbeit eine zentrale Bedeutung zu. Kapitel vier stellt die internen Marketinginstrumente dar, welche besondere Berücksichtigung finden müssen da sich diese unmittelbar auf den Unternehmenserfolg auswirken können. Diese werden zunächst anhand von theoretischen Konzepten erörtert. Abschließend wird in Kapitel fünf die erfolgreiche praktische Umsetzung am Beispiel des Hotels Schindlerhof in Nürnberg dargestellt. Das sechste Kapitel basiert auf der Erkenntnisgewinnung dieser Arbeit.

Die Unabdingbarkeit des internen Marketings als Faktor für den Unternehmenserfolg wird bestätigt und Erkenntnisse für das künftige Handeln werden übermittelt. Folgende Abbildung soll den Aufbau der Arbeit darstellen.

Abb. 1: Aufbau der Arbeit



Quelle: eigene graf. Darstellung, 2015

Im Rahmen der Analyse wurden sowohl Internetrecherchen, als auch Primär- und Sekundärliteratur verwendet. Hierbei dienten der qualitativen Analyse insbesondere folgende Literaturquellen:

1. Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung – Grundlagen – Implementierung – Praxisbeispiele, (Manfred Bruhn, 1999)
2. Hotel Marketing: Strategien – Marketing-Mix – Planung – Kontrolle, (Barth & Theis, 1998)
3. Marketing – Management in der Hotellerie, (Marco A. Gardini, 2009)
4. Wa(h)re Herzlichkeit, (Kobjoll, 2010)

2 Hotel- und Tourismusmanagement

Dieses Kapitel dient der Schaffung einer allgemeinen Verständnisgrundlage. Es werden relevante Begriffe definiert und tangierende Themenbereiche, welche im Rahmen dieser Arbeit nicht näher behandelt werden, abgegrenzt.

2.1 Charakterisierung und Besonderheiten von Hotelbetrieben

Die Hotellerie stellt einen bedeutenden Anteil des Wirtschaftsfaktors Tourismus dar und zählt zu einer der Kernfunktionen der touristischen Wertschöpfungskette. Die Kernleistung eines Hotels umfasst prinzipiell die Beherbergung und Verpflegung. Demnach definiert der Deutsche Hotel- und Gaststättenverband (DEHOGA) ein Hotelunternehmen „als einen Beherbergungsbetrieb mit angeschlossenem Verpflegungsbetrieb für Hausgäste und Passanten. Es zeichnet sich durch einen angemessenen Standard seines Angebots und durch entsprechende Dienstleistungen aus“. Des Weiteren muss der Beherbergungsbetrieb über mindestens 20 Zimmer verfügen, welche zum größten Teil mit einem eigenen Bad ausgestattet sein sollten. Das Vorhandensein eines Empfangs, sowie das Angebot diverser Dienstleistungen, der tägliche Reinigungsservice, weitere Einrichtungen und mindestens ein Speiselokal stellen weitere Grundvoraussetzungen dar (vgl. DEHOGA-Bundesverband, 2015).

Grundsätzlich werden einzelnen Beherbergungsbetriebe sowohl nach qualitativen, als auch nach quantitativen Leistungskriterien abgegrenzt. Die Ausprägungen der Beherbergungsbetriebe sind allerdings vielschichtig und machen es schwierig einen einheitlichen Kriterienkatalog festzulegen (vgl. Anhang I). So wird der Grad der Leistungserbringung (z.B. Pension) als Kriterium verwendet. Des Weiteren kann eine Differenzierung auch anhand des Standortes (z.B. Stadthotel) erfolgen. Vorrangig ist allerdings die Unterscheidung anhand der Hotelklassifizierung. Touristen soll dadurch ein Vergleich der Angebotsformen erleichtert und eine Preis-Leistungstransparenz gegeben werden (vgl. Gardini, 2009, S.29-31; Barth/Theis, 1998, S.10ff.).

2.1.1 Markt und Strukturdaten

Nach dem aktuellen Auszug der Jahrespressekonferenz vom 31.März 2015 kann die deutsche Hotellerie, nach Aussage des Hotelverbands Deutschland (IHA), nun bereits auf das fünfte Wachstumsjahr in Folge zurückblicken. Mit Übernachtungszahlen von 263,2 Millionen im Jahre 2014, konnte ein Plus von 3,3 Prozent zum Vorjahr erreicht

werden. Umsätze und Beschäftigungszahlen erreichen Spitzenwerte, was darauf schließen lässt, dass Deutschland als Reiseland weiterhin immer beliebter wird. Der Anteil an ausländischen Gästen stieg mit 5,1 Prozent auf erstmals 61,3 Millionen. Besonders das gute Preis-Leistungs-Verhältnis kann bei den ausländischen Gästen punkten. Der konjunkturelle Aufschwung spiegelt sich auch in den Umsatzzahlen wieder. So konnten laut Hochrechnungen Umsatzsteigerungen in Höhe von nominal +3 Prozent; real +0,8 Prozent erreicht werden. Dies macht einen Nettoumsatz von 22,1 Milliarden Euro aus. Gesundheits- und Städtereisen sind weiterhin am beliebtesten. Auch im Geschäftsreisesegment tut sich einiges. So liegt Deutschland als Tagungsdestination noch vor den USA und Spanien auf Platz 1 (vgl. IHA).

2.1.2 Hotel als Dienstleistungsbetrieb

Nach der Klassifizierung der Wirtschaftszweige im Rahmen des statistischen Bundesamtes wird das Hotel dem Tertiärsektor, nämlich dem Dienstleistungsbetrieb, zugeordnet. Grundsätzlich lässt sich eine Dienstleistung als immaterielle Leistung definieren, welche keine Übereignung an Eigentum einer Sache mit sich bringt. So stellt z.B. die Anmietung eines Hotelzimmers eine Dienstleistung dar. Präziser lässt sich die Dienstleistung durch folgende Charakteristika definieren:

- Immaterialität / Nichtgreifbarkeit,
- Standortgebundenheit,
- Nichtlagerfähigkeit & Nichttransportfähigkeit,
- Schwankungen in der Dienstleistungsqualität,
- Beteiligung des Leistungserbringers und Nutzers.

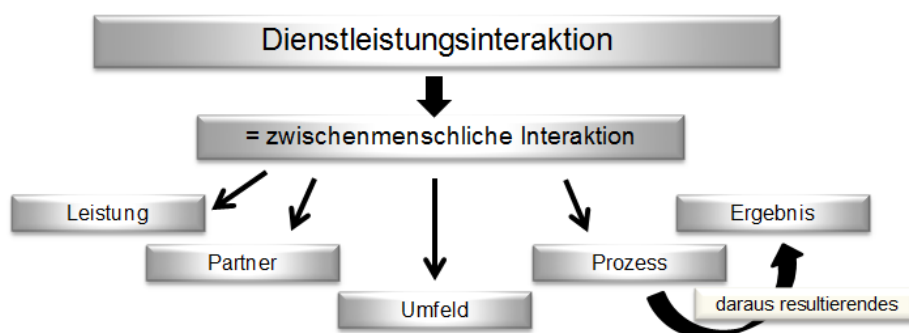
Die Immaterialität / Nichtgreifbarkeit der Dienstleistung führt zu einer begrenzten Quantifizierbarkeit für den Verbraucher. So lässt sich die eigentliche Wertigkeit des Leistungsspektrums eines Hotels (Beherbergung, Gastronomie und Nebenleistung) erst zum Zeitpunkt der Leistungserbringung bemessen. Aus dieser Immaterialität ergibt sich auch die Standortgebundenheit. Die Leistung wird am Ort des Angebots bzw. am Ort der Nachfrage erbracht und ist anschließend nicht transportfähig. Somit muss die Leistung am Ort der Erstellung in Anspruch genommen werden. Durch die Beteiligung von Menschen an der Leistungserstellung bzw. der Leistungsnutzung kommt es zu Schwankungen bei der Qualität. Diese wird durch den Ausführenden, dessen Qualifikationen, örtliche / zeitliche Gegebenheiten und den persönlichen Anspruch des Nutzers beeinflusst. Somit ist es schwierig, kontinuierlich dieselbe Qualität zu gewährleisten. Wie sich bereits aus den oben genannten Faktoren ergibt, lässt sich eine Leistung nicht von dessen Erbringer trennen.

In diesem Zusammenhang wird von der „Integration des externen Faktors“ gesprochen. Denn auch der Kunde selbst tangiert die Leistungserstellung z.B. durch eigene Anwesenheit oder Bereitstellung eines Gutes (vgl. Kotler, 2011, S.692-698).

2.1.3 Kunden- Mitarbeiterbeziehung

Nach Barth und Theis wird ein Hotel als Dienstleistungsbetrieb durch die Notwendigkeit der Gegenwärtigkeit des Kunden und die starke Personenbezogenheit charakterisiert. Der Kunde stellt hierbei den externen Faktor dar, welcher unmittelbar in den Leistungsprozess integriert ist. Interne Faktoren, welche sowohl materieller als auch immaterieller Natur sein können, stellen die eigentliche Leistung dar (Barth/Theis, 1998, S.15 ff.). Im Folgenden soll, auf Grundlage dessen, näher auf die Besonderheit des persönlichen Kontaktes zwischen Kunde und Mitarbeiter eingegangen werden. Außerdem soll ein Bezug zur Qualitätswahrnehmung Kunden seitens geschaffen werden. Inwieweit der persönliche Kontakt aus Kundensicht geprägt ist, wird wesentlich durch das Hotelsegment bzw. den jeweiligen Qualitätsstandard bestimmt. Im Rahmen dessen ist festzuhalten, dass der Augenblick des Kontaktes zwischen Hotelgast und Hotelbetrieb bzw. dessen Verkörperung in Form des Hotelmitarbeiters, den „Moment der Wahrheit“ darstellt. Denn erst zu diesem Zeitpunkt kann der Kunde beurteilen, inwiefern seine Bedürfnisse befriedigt bzw. seinen Erwartungen entsprochen wird, und von welcher Qualität die erbrachte Leistung ist. Auf Basis dessen ist es für das Hotelmanagement ein zentrales Anliegen, diesem „Moment“ einen Großteil der Aufmerksamkeit zu schenken. Folgende Darstellung soll die Zusammenhänge und Besonderheiten der Dienstleistungsinteraktion verdeutlichen.

Abb. 2: Dienstleistungsinteraktion



Quelle: eigene graf. Darstellung in Anlehnung an Gardini, 2010, S.30 ff.

- **Leistung:** Auf Basis der jeweiligen Nachfrage wird die erforderliche Leistung erstellt. Die Nachfrage bezieht sich allerdings nicht ausschließlich auf die von Maslow definierten Grundbedürfnisse des Menschen (vgl. Anhang II), sondern vielmehr auf diverse Zusatzleistungen. So lässt sich etwa durch die Bereitstellung des Hotelzimmers das körperliche Grundbedürfnis nach Schlaf

befriedigen. Die pure Gastfreundschaft und der höfliche Umgang seitens des Hotelbetriebs erfüllen hingegen das Bedürfnis nach Wertschätzung, Aufmerksamkeit und Beachtung (Barth/Theis, 1998, S.15). Speziell in der Hotellerie steht der Mensch/Mitarbeiter als eigentlicher Leistungserbringer im Fokus. Daher sind Rationalisierungen weniger umsetzbar als in der Industrie (Barth/Theis, 1998, S.20).

- Partner: Wie bereits erwähnt steht der Mensch im Mittelpunkt der Dienstleistungsbeziehung. Dieser bringt auf Grund seiner individuellen psychischen, physischen und sozialen Ausprägungen unterschiedlichste Verhaltensmuster und Grundvoraussetzungen für den Leistungsprozess mit ein. Aus der Individualität eines jeden Gastes ergeben sich die unterschiedlichsten Situationen und variierende Ergebnisse. Somit müssen Leistungen individuell gestaltet und angepasst werden.
- Umfeld: Eine weitere Determinante für den Erfolg der Dienstleistungsinteraktion stellt das Interaktionsumfeld dar (vgl. Anhang III). Sowohl die Partner der Interaktion, als auch die Faktoren des materiellen Umfeldes sind als Einflussgrößen wahrzunehmen. Denn je nach dem, welche Leistung erstellt bzw. erbracht wird, werden dementsprechend einzelne Faktoren beschafft/genutzt. Außerdem sollte die Wirkung dieser Faktoren auf die Interaktionspartner bzw. deren Verhalten nicht unterschätzt werden. So wird die Bereitstellung geeigneter Räumlichkeiten für die Beherbergungsdienstleistung eines Hotels zum absoluten Muss. Diese werden gezielt dem jeweiligen menschlichen Verhalten entsprechend gestaltet. Ziel ist es, durch die Ausstattung und Gestaltung, eine bestimmte Wirkung auf den Gast/Nutzer zu erlangen. Neben funktionellen Aufgaben (Beherbergung des Gastes durch Bereitstellung des Hotelzimmers) übernehmen die Faktoren des Interaktionsumfeldes auch kommunikative Aufgaben. So wird beispielsweise (bspw.) durch eine Willkommensbotschaft im Hotelzimmer Gastfreundschaft kommuniziert.
- Prozess & Ergebnis: Um in der jeweiligen Dienstleistungsinteraktion ein geeignetes Umfeld zu schaffen, ist im Rahmen des Dienstleistungsprozesses, von einem Problemlösungsprozess auszugehen (vgl. Igl & Merkle, 2003, S.237 ff.). Die Interaktion kann im Rahmen des Problemlösungsprozesses „sowohl auf einer sach-rationalen als auch auf einer sozio-emotionalen Ebene“ stattfinden (Gardini, 2009, S.52). Um die Kundenansprüche -erwartungen und -wünsche auf der Sachebene zu befriedigen, wird der Fokus auf eine qualitativ hochwertige Hardware (z.B. Räume, Arbeitsmittel) ausgerichtet. Folglich liegt der Fokus im Rahmen der sozialen Ebene auf der Beziehungsebene bzw. der

Software (z.B. Höflichkeit, Herzlichkeit, Aufmerksamkeit). Ein qualitativ hochwertiges Interaktionsergebnis ergibt sich aus der Bedürfnisbefriedigung des Kunden/Gastes auf beiden Ebenen. So wird das Qualitätsempfinden des Gastes durch die vielschichtigsten Faktoren wie räumliche Gegebenheiten, Anzahl und Auftreten der Mitarbeiter, Service, Angebot, Preis-Leistung, Atmosphäre etc. beeinflusst. Prinzipiell sollten Einflussgrößen seitens der Mitarbeiter, wie Arbeitsmoral, Wesenszüge, sonstige Qualifikationen, die jeweilige Tagesform, Geschlecht etc., nicht außer Acht gelassen werden. Diese beeinflussen ebenso den Lesitungsprozess bzw. das Dienstleistungsergebnis und somit auch die vom Gast empfundene Dienstleistungsqualität (vgl. Gardini, 2009, S.52 f.).

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass es von grundlegender Bedeutung ist, im Rahmen einer Dienstleistungsinteraktion kundenorientiert zu handeln. Fragen wie, „Welche Erwartungshaltung hat der Gast?“ ; „Wie sieht der Gast das Hotel?“ ; „Wie sollte gehandelt werden, um dessen Bedürfnissen und Erwartungen zu entsprechen?“, aber auch die Eigenschaft sich in die Rolle des Gastes versetzen zu können, sind elementare Determinanten. Insbesondere auf den „Erst-Kontakt“ ist ein ganz besonderes Augenmerk zu richten. Dieser hinterlässt eine positive oder negative Meinung, welche meist nur schwer revidierbar ist und rückwirkend starke Auswirkungen haben kann. Denn ein zufriedener Gast spricht im Durchschnitt viermal über eine positive Erfahrung, ein unzufriedener Gast hingegen 16-mal über eine schlechte (vgl. Höchsmann, 2014, S.8-15).

2.1.4 Personalmanagement

Das Personalmanagement bzw. Human Ressource Management zählt zu dem Bereich eines Unternehmens, welcher sich mit dem Produktionsfaktor Arbeit und der Beschaffung des dafür geeigneten Personals auseinandersetzt. Ziel ist es den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens zu gewährleisten. Im Rahmen dessen wird häufig das Qualitätsmanagement mit eingebunden (vgl. AHGZ).

Wie bereits erwähnt, herrscht in der Hotellerie eine sehr starke Personengebundenheit. Der intensive Kundenkontakt und die daraus resultierende Interaktion bewirkt, dass der Mitarbeiter aus Kundensicht nicht nur den Leistungserbringer, sondern vielmehr die personalisierte Identität der Unternehmung, deren Imageträger darstellt. Daraus ergibt sich eine besondere Bedeutung der Interaktion des Mitarbeiters für den Unternehmenserfolg. Denn dieser beeinflusst durch sein Handeln, sein Wesen, seine Qualifikationen, sein Auftreten etc. die vom Gast wahrgenommene Qualität und die damit verbundene Kundenzufriedenheit (vgl. Gardini, 2010, S.75 f.). Aufgabe des Personalmanagements ist es unter anderem, qualifizierte Mitarbeiter zu suchen, finden, fördern,

binden und somit eine allgemeine Mitarbeiterzufriedenheit zu schaffen. Dies ist notwendig, da nur zufriedene Mitarbeiter Kundenzufriedenheit schaffen können und somit langfristig und nachhaltig den Erfolg des Hotels realisieren (vgl. Berg, 2010, S.111; aus Weiermair/Köhler, 2004). Auf Basis der Dienstleistungsbesonderheit ergibt sich ein hohes Maß an Personalbedarf. Folglich stellt das Personal den größten Kostenfaktor in der Hotellerie dar (vgl. Gardini, 2010, S.77).

Besonders die aktuelle Personalsituation in der Hotelbranche stellt das Personalmanagement vor vielschichtige Probleme und Herausforderungen. Der demographische Wandel (geringer Nachwuchs) und das Ausscheiden an Arbeitskräften der geburtenstärksten Generation (Babyboomer) zwischen 2013 und 2035, führt bis 2030 zu einem Rückgang um circa 5 Millionen Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt. Der Chief Executive Officer (CEO) der Kempinski Hotels & Resorts, Reto Wittwer, machte hierzu eine treffende Aussage: „In Zukunft werden Hotels nicht mangels Gästen schließen, sondern mangels Mitarbeiter.“ (vgl. Bonin, 2013, S.12).

Doch nicht nur Faktoren wie der demographische Wandel machen es der Personalsituation in der Hotelbranche schwer. Nachfolgend genannte personaltypische Besonderheiten stellen eine echte Herausforderung für die Personalabteilungen der Hotellerie dar.

- Es handelt sich um eine Branche, welche vorwiegend durch **klein- und mittelständische Betriebe** und eine **Mehrzahl an weiblichen Mitarbeitern** geprägt ist. Hohe Personalfluktuationsraten sind die Folge. Denn die Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten in der Wirtschaft haben sich verbessert, so dass potenzielle Arbeitnehmer eher zu größeren Unternehmen/Konzernen oder zu anderen Branchen tendieren. Das Ausscheiden der weiblichen Mitarbeiter auf Grund von Familienplanungen bzw. der Wiedereinstieg der Mütter, welche mit durchschnittlich 35-40 Jahren wieder zurück in den Job wollen, schaffen ebenso Fluktuationen bzw. starke Schwankungen auf dem Personalmarkt.
- **Unattraktive Arbeitszeiten** sind die Folge für Arbeitnehmer der Dienstleistungsbranche. Denn derartige Dienstleistungen können nur dann in Anspruch genommen werden, wenn der Verbraucher Zeit hat, die jeweilige Dienstleistung nachzufragen. Folglich sind Schichtdienste, Wochenendarbeit und Feiertagsarbeit ein absolutes Muss und nicht sehr beliebt. Darüber hinaus gehören in vielen Hotels Arbeitszeitüberschreitungen bzw. Verstöße gegen das Arbeitsgesetz zur Tagesordnung. Die Einhaltung einer 11 stündigen Pause zwischen den Diensten bzw. gesetzliche vorgeschriebene Pausen werden häufig missachtet (vgl. Arbeitsrecht, 2015).

- Die **fehlerhafte Darstellungen des Berufsbildes bzw. Aufklärung über Leistungsanforderungen des Berufs** führen unter anderem zu weiteren weitreichenden Problemen. So wird den Absolventen mit allgemeiner Hochschulreife bzw. Fachhochschulreife häufig fälschlicherweise vermittelt, dass z.B. Tätigkeiten im Tourismus im Wesentlichen aus (Geschäfts-)Reisen und dem Kontakt zu Menschen bestünde. Allerdings ist der Anteil an Reisen gering bzw. nur in bestimmten Positionen gegeben und zwischenmenschliche Kontakte besteht darin dem Gast die „schönsten Tage des Jahres“ zu beschenken/verkaufen. In Folge dieser fehlerhaften Auffassung und zusätzlicher Enttäuschungen über mangelnde Aufstiegschancen, schlechte Bezahlung und unattraktive Arbeitszeiten beginnen viele Absolventen nach Ihrer Ausbildung ein Studium. Somit investieren Hotelbetriebe häufig in die Ausbildung von Personal, welches Ihnen später keinen Nutzen mehr bietet (vgl. Berg, 2010, S.112).
- Wie bereits erwähnt, stellt auch die **schlechte Entlohnung** ein Problem für die Nachwuchssuche bzw. Mitarbeitersuche dar. Abteilungsleiter und übergeordnete Manager müssen mit einem Bruttogehalt von ca. 2700€ (Bruttojahresgehalt von 32.400€) auskommen. Dies stellt sowohl die ältere Generation, als auch die Jungen vor die Frage, wie von Ihrem Gehalt die Familie ernährt werden soll (vgl. AHGZ - Lohn).
- Durch den hohen Personalbedarf in der Hotelbranche ergeben sich sehr **hohe Personalkosten** (teilweise bis zu 70% der Gesamtkosten). Fälschlicherweise versucht das Personalmanagement oftmals durch die Beschäftigung von Auszubildenden und Praktikanten die Kosten zu senken bzw. gering zu halten. Weniger qualifiziertes Personal führt nicht nur zu einer schlechteren Dienstleistungsqualität. Häufig möchten qualifiziertere Mitarbeiter nicht mehr für das Unternehmen tätig sein, oder deren Gehaltsvorstellungen steigen, da sie sich nicht respektiert fühlen.
- **Fort- und Weiterbildungen** werden besonders im Bereich der Hotellerie **unterproportional offeriert**. Kommt die Branche Statistiken zu folge gerade mal auf ca. 4 Tage pro Mitarbeiter im Jahr, sind es in anderen Branchen bis zu 12 Tage im Jahr. Neben den hohen allgemeinen Personalkosten, möchten nur die wenigsten Betriebe zusätzlich in die Qualifikation Ihrer Mitarbeiter investieren.

Grundlegend lässt sich festhalten, dass die Herausforderung der Personalabteilung eines Hotels darin besteht, gute, qualifizierte und geeignete Mitarbeiter zu finden, und diese langfristig an das Unternehmen zu binden. Durch den gezielten Einsatz von Maßnahmen zur Mitarbeitermotivation und dem Aufbau eines arbeitnehmerfreundli-

chen Images, lässt sich dies erreichen (vgl. Berg, 2010, S.113). Näheres zum Thema Mitarbeitermotivation wird im Verlauf dieser Arbeit behandelt.

2.1.5 Kommunikation in der Hotellerie

Um die besondere Bedeutung der Kommunikation für die Hotelbranche darstellen zu können, soll an dieser Stelle zunächst ein grundlegendes Marketingverständnis in Bezug auf die Kommunikation zugrunde gelegt werden. Diverse Autoren versuchen die Komplexität des Marketings mittels unterschiedlicher Definitionen näher zu beschreiben. Im Wesentlichen lassen sich die folgenden drei Faktoren als Keyfacts aus der Summe der Definitionen festhalten. Demnach

- steht der Kunden im Mittelpunkt aller Unternehmensaktivitäten,
- stellt Marketing ein systematisches Konzept zur Erfassung, Beeinflussung und Befriedigung menschlicher Bedürfnisse und Wünsche dar,
- ist Marketing als ganzheitliche Managementaufgabe der Entwicklung und Koordination interner und externer Austauschprozesse und Transaktionen zu charakterisieren (vgl. Gardini, 2009, S.3).

Die Unternehmenskommunikation als solche, sowohl intern als auch extern, stellt einen wesentlichen Teil des Marketing-Mix dar. Unternehmenskommunikation umfasst sämtliche Kommunikationsmaßnahmen, welche ergriffen werden, um Kunden Unternehmensinformationen,- und Leistungen näher zu bringen bzw. deren Verhalten im Sinne des Hotelunternehmens zu beeinflussen. Die Medienlandschaft hat sich in den vergangenen Jahren bedeutend verändert. War sie früher überwiegend durch die klassischen Kommunikationsinstrumente (z.B. klassische Werbung, PR, Verkaufsförderung, persönlicher Verkauf) gekennzeichnet, so wird Sie heute durch zahlreiche neue Möglichkeiten der Kundenansprache erweitert (z.B. Direct Marketing, Branding, Mitarbeiterkommunikation) (vgl. Gardini, 2009, S.478 f.).

Die entscheidende Formel für eine planmäßige und zielorientierte Kommunikation ist nach LASWELL:

- **Wer** (Unternehmen, Kommunikationstreibende)
- **sagt was** (Kommunikationsbotschaft)
- **unter welcher Bedingung** (Umweltsituation)
- **über welche Kanäle** (Medien, Kommunikationsträger)

- **zu wem** (Zielperson, Empfänger, Zielgruppe)
- **unter Anwendung welcher Abstimmungsmechanismen** (Integrationsinstrumente)
- **mit welchen Wirkungen** (Kommunikationserfolg) (Gardini, 2009, S.479, nach Laswell)?

Aus den Besonderheiten der Dienstleistungsbranche, welche in den vorherigen Unterkapiteln behandelt wurden, ergeben sich auch Besonderheiten im Bereich der Dienstleistungskommunikation. Neben der Software (in Form von Dienstleistungen der Hotels, sowie Zuverlässigkeit der Mitarbeiter, Höflichkeit, Freundlichkeit) gilt es auch die „Hardware“ (Gebäude, Räume, Zimmer) zu präsentieren und in die Kommunikation zu integrieren. Allerdings ist es umso schwieriger die Software mittels der reinen Kommunikation greifbar zu machen, sprich ein außergewöhnliches Ambiente und guter Service lassen sich durch Kommunikation nur geringfügig materialisieren. Da diese Faktoren allerdings das Alleinstellungsmerkmal eines Hotelbetriebs darstellen, ist es umso wichtiger den Kunden dahingehend ausreichend zu informieren. Diese besonderen Gegebenheiten lassen die Personalintensität und Interaktion, welche sich aus der Hotelleistung ergeben, zu einer echten Chance für die Unternehmenskommunikation werden. So ergibt sich aus der Kunden-Mitarbeiter-Beziehung die Möglichkeit einer individuellen Kommunikation bzw. der Übermittlung von Kundeninformationen, Unternehmensimage etc. (Gardini, 2009, S.481). Unter Berücksichtigung dieser Tatsache wird deutlich, wie wichtig die interne Kommunikation (Mitarbeiterkommunikation) für den Hotelbetrieb ist, und welches besondere Augenmerk darauf gerichtet werden sollte. Nachfolgende Kapitel dieser Arbeit, werden diesen Faktor näher behandeln.

3 Internes Marketing

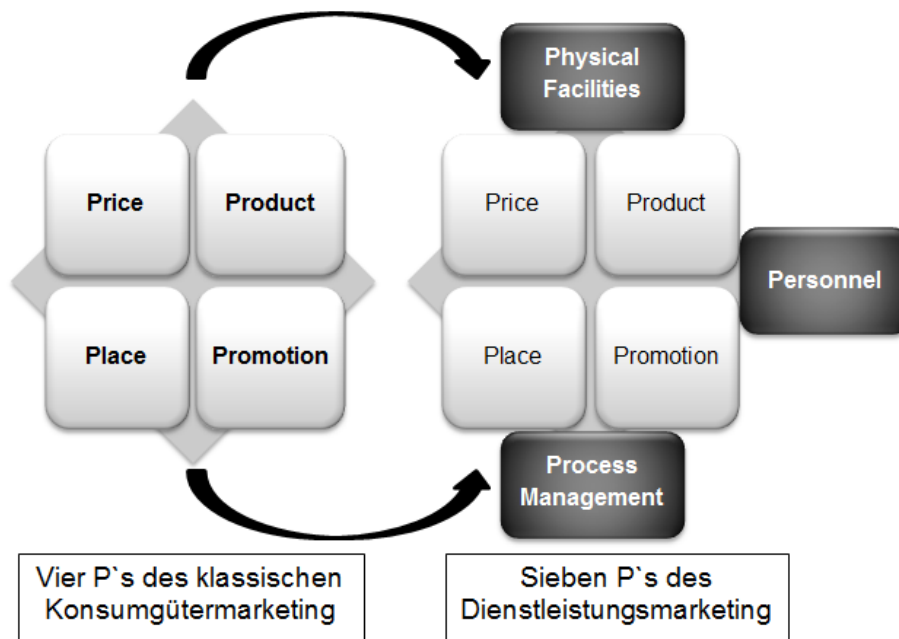
„Der wichtigste Beitrag, den die Marketingabteilung zum Unternehmenserfolg leisten kann, besteht darin, auf besonders geschickte Weise jedermann im Unternehmen dazu zu bringen, Marketing so zu praktizieren, wie es sein sollte – nämlich kundenorientiert.“ (L.L. Berry, 1986; aus Managementportal, 2015). In Zeiten der „gesättigten Märkte“ reicht es nicht mehr aus, Marketing ausschließlich auf den Verkauf der Unternehmensleistungen zu projizieren. Zentrales Anliegen des folgenden Kapitels ist die Stringenz des internen Marketings.

3.1 Besonderheit des Hotelmarketings

Bereits der deutsche Hotelier Hermann Bareiss definiert Hotelmarketing folgendermaßen: „Erfolgreiches Marketing ist nicht (nur) Ergebnis eines aufwendigen Budgets. Für Freundlichkeit, Aufmerksamkeit, Rücksichtnahme, Entgegenkommen, Geduld, Verständnis, Liebenswürdigkeit usw. braucht niemand einen Kleinkredit aufzunehmen. Aber es sind die ersten Garanten für die Akzeptanz des Produktes Hotel. Und selbst für den Fall, der keine Zufriedenheit und Begeisterung auslöst, nämlich eine Reklamation, kann die verständnisbereite und verbindliche Reaktion auf diese Reklamation ein wertvolles Marketinginstrument sein: Der Gast fühlt sich in seinen Ansprüchen ernst genommen, man hört ihm zu, man geht auf ihn ein, was häufig dazu führt, einen Gast erst recht für sich und sein Haus zu gewinnen“ (Bareiss in Gardini, 2009, S.XXX). In der Hotelbranche herrscht allerdings nach wie vor ein hohes Maß an Skepsis gegenüber dem internen Marketing. So wird dies eher als zusätzlicher Kostenfaktor betrachtet, und nicht als Investition in die Zukunft gesehen. Defizite hinsichtlich der Methodik führen zu Schwierigkeiten bei der Umsetzung neuer Konzepte zur Steigerung der Kundenzufriedenheit (vgl. Gardini, 2009, S.26).

Viele Merkmale des Hotelmarketings lassen sich aus dem klassischen Dienstleistungsmarketing ableiten bzw. können daraus übernommen werden. Unter anderem auch die Erweiterung der klassischen vier P`s des externen Marketings, hin zu den sieben P`s des Dienstleistungsmarketing (vgl. Abb. 5).

Abb. 3: 7 P's des Dienstleistungsmarketing



Quelle: eigene graf. Darstellung in Anlehnung an Gardini, 2009, S.24; aus Magrath 1986

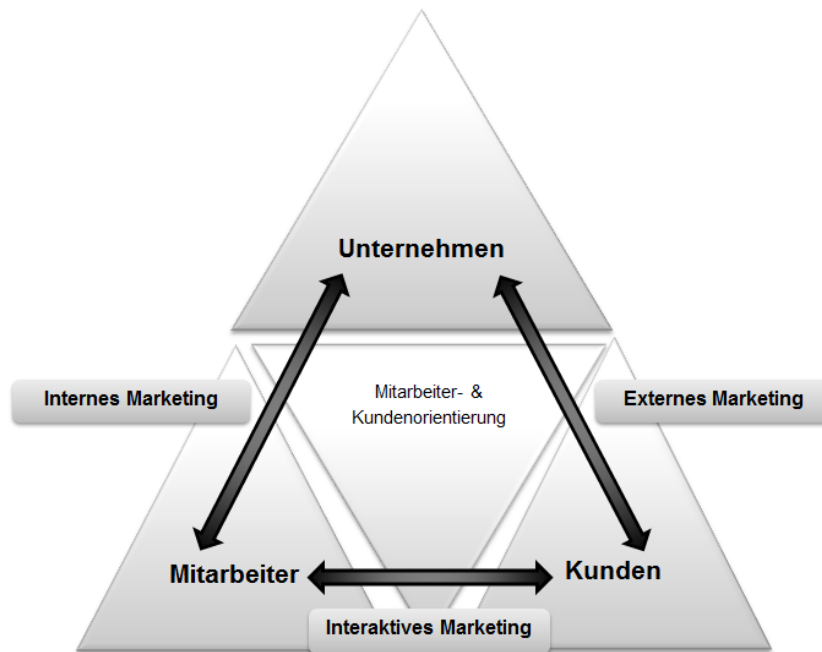
Im Rahmen des Hotel- bzw. Dienstleistungsmarketing müssen neben den traditionellen Faktoren wie Preispolitik, Produktpolitik, Vertriebspolitik und Kommunikation auch die Ausstattungspolitik, Personalpolitik und das Prozessmanagement Beachtung finden, um aus Marketingsicht erfolgreich zu sein. Durch die Anforderung einer speziellen Vermarktung der Dienstleistung sollen, durch den Zusatz der Prozesspolitik reibungslose Abläufe im Rahmen der Leistungserstellung gewährleistet werden. So findet z.B. die Methode des Blueprint Anwendung, durch welche Dienstleistungsprozesse visualisiert werden sollen (vgl. Marketinglexikon-Process, 2015). Der Tatsache, dass der Mitarbeiter bzw. das Personal der eigentliche Leistungserbringer ist, kommt die Erweiterung der Personalpolitik zutrage (vgl. Marketinglexikon-Personal, 2015). Die Ausstattungspolitik befasst sich mit Faktoren, die über den eigentlichen Produktkern hinausgehen. So beschäftigt sich diese mit dem „sichtbaren Umfeld“, z.B. dem Hotelzimmer (vgl. Marketinglexikon-Physical, 2015).

Prinzipiell wird eine Differenzierung des Produkts bzw. der erbrachten Dienstleistung gegenüber den Wettbewerbern erschwert, da die jeweilige Hotelleistung sich zu leicht von der Konkurrenz kopieren lässt. Eine weitere Besonderheit stellt die Preisgestaltung dar. Denn Nutzen und Qualität der Dienstleistung lassen sich nur schwer messen. Somit stellt der Preis quasi einen Richtwert zur Bemessung der Leistungsqualität dar. Anstelle der traditionellen Produktwerbung findet die institutionelle Werbung, unter Berücksichtigung des Dienstleistungsprodukts als „Erlebnis“, Anwendung (Barth & Theis, 1998, S.23; aus Meyer, 1983, S.123).

3.2 Grundlagen des internen Marketings

Unter Annahme, dass die Mitarbeiterzufriedenheit interdependent zur allgemeinen Kundenzufriedenheit beiträgt, und somit den Unternehmenserfolg bzw. unternehmerische Zielsetzungen tangiert, entstand Ende der 1970er Jahre der Ansatz des internen Marketings. Die Abhängigkeit von qualifizierten Mitarbeitern für eine qualitativ hochwertige Leistungserbringung, und die Tatsache, dass die Methoden der Personalpolitik nicht ausreichen, um kundenorientierte Mitarbeiter zu gewinnen, lassen eine Integration des internen Marketings zu einer logischen Schlussfolgerung für Unternehmungen werden (vgl. Gabler, 2015). Unter diesem Gesichtspunkt lässt sich internes Marketing wie folgt definieren: „Internes Marketing ist die systematische Optimierung unternehmerischer Prozesse mit Instrumenten des Marketing- und Personalmanagements, um durch eine konsequente und gleichzeitige Kunden- und Mitarbeiterorientierung das Marketing als interne Denkhaltung durchzusetzen, damit die marktgerichteten Unternehmensziele effizient erreicht werden.“ (Bruhn, 1999, S.20). Der Mitarbeiter als Kontaktperson ist unmittelbar für die Erreichung des Unternehmensziels bzw. –erfolgs verantwortlich. Somit stellt die gleichmäßige Kunden- und Mitarbeiterorientierung ein Selbstverständnis dar. Sämtliche unternehmerischen Aktivitäten, durch welche Unternehmensziele bzw. -strategien, Marketingmaßnahmen und Maßnahmen des Personalmanagements umgesetzt werden sollen, müssen unter Berücksichtigung der Mitarbeiter-Kunden-Beziehung systematisch geplant bzw. implementiert werden. Denn interne Marketing-Maßnahmen stellen einen festen Bestandteil des gesamten Managementprozesses dar. Der Implementierung folgt immer auch eine Erfolgskontrolle. Um interne Marketingmaßnahmen erfolgreich umsetzen zu können, wird den Führungskräften und Mitarbeitern eine interne Denkhaltung abverlangt. Sprich Unternehmenseigene Visionen, Leitideen, Philosophien, Führungskulturen etc. müssen sowohl unternehmensintern, als extern verkörpern und gelebt werden (vgl. Gabler, 2015). Dies wird auch als Corporate Identity bezeichnet. Auf Basis dessen werden neben dem externen Marketing zwei weitere Faktoren in die Überlegungen miteinbezogen. Die Zusammenhänge werden in folgender Darstellung (s. Abb. 4) näher veranschaulicht.

Abb. 4: Beziehungsdreieck des Marketings



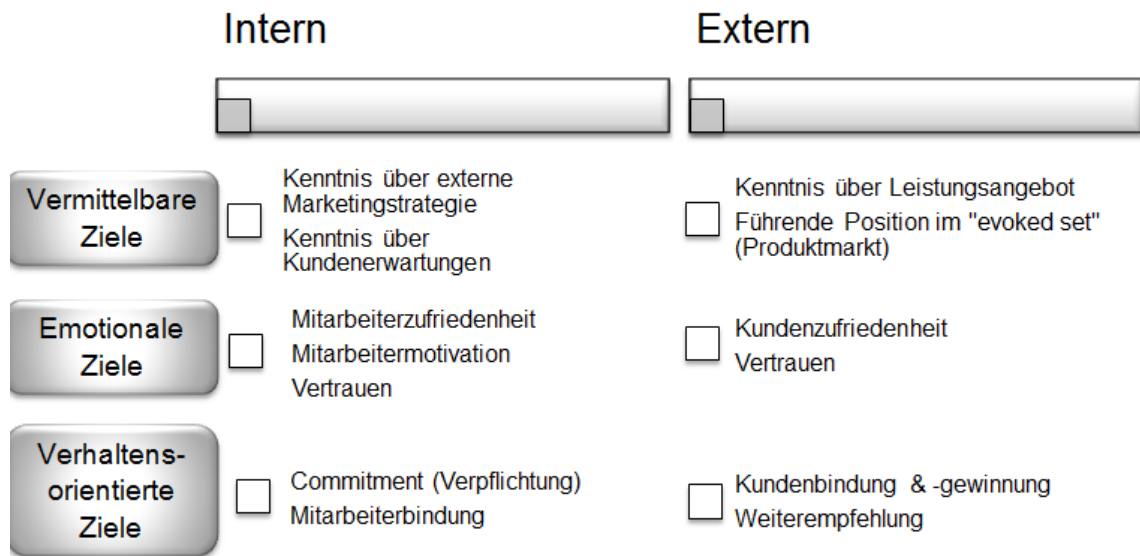
Quelle: eigene graf. Darstellung in Anlehnung an Bruhn, 1999, S.21

Wie aus der Darstellung zu erkennen ist, wird das traditionelle Marketing um den Faktor internes Marketing und interaktives Marketing erweitert. Aus dem traditionellen, externen Marketing ergibt sich auf Basis von Unternehmens-Kunden-Interaktionen eine Kundenorientierung größtenteils durch unpersönliche Maßnahmen. Um eine internen Kunden- und Mitarbeiterorientierung zu ermöglichen, wird dem internen Marketing eine Unternehmens-Mitarbeiter-Interaktion abverlangt. Die eigentliche Leistungserbringung, welche unter dem Gesichtspunkt des Unternehmenserfolgs stehen sollte, erfolgt im Rahmen einer Mitarbeiter-Kunden-Interaktion. Dessen Erfolg ist stark abhängig von der individuellen Kundenorientierung. Diese obliegt im Dienstleistungsmarketing besonders dem Mitarbeiter als Leistungserbringer (vgl. Bruhn, 1999, S.22). Deutlich wird, dass die ausschließliche Betrachtung abgegrenzter Faktoren wenig Sinn bringt. Wie bereits erwähnt, können externe Zielsetzungen wie eine hohe Kundenzufriedenheit, nur unter der Voraussetzung leistungsbereiter, motivierter, zufriedener und kundenorientierter Mitarbeiter erreicht werden. In Zusammenarbeit mit der Personalabteilung ist es somit Aufgabe des internen Marketings, diese Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen, dementsprechend zu schulen und langfristig zu binden (vgl. Gabler, 2015).

3.2.1 Zielsetzung des internen Marketings

Auf Basis der in den Grundlagen festgelegten Aufgabenstellung lassen sich, wie in nachfolgender Darstellung aufgeführt, diverse Zielsetzungen des internen Marketings festhalten (s. Abb. 5)

Abb. 5: Interne Marketing Ziele



Quelle: eigene graf. Darstellung in Anlehnung an Bruhn, 1999, S.26

Somit zielt die erste Ebene darauf ab sowohl den Mitarbeiter (intern), als auch den Kunden (extern), allgemeine relevante Kenntnisse zu vermitteln. Denn nur wenn die Mitarbeiter über das nötige Wissen bezüglich der externen Unternehmensstrategie bzw. der Kundenerwartungen verfügen, können Sie folglich im Sinne des Unternehmens agieren. Unternehmensextern sollen potenzielle Kunden über das Leistungsangebot ausreichend informiert werden. Ziel ist es, die Führerschaft auf dem Produktmarkt zu erlangen und Erfolge zu generieren. Auf der zweiten Ebene lassen sich Vorhaben zusammenfassen, welche auf die emotionale bzw. mentale Veränderung des Mitarbeiters (intern), und des Kunden (extern) abzielen. Ein zufriedener Mitarbeiter wird dem Kunden mit einem anderen Auftreten begegnen und die Kundenzufriedenheit bzw. -bindung positiv beeinflussen. Nur zufriedene Mitarbeiter werden sich langfristig an ein Unternehmen binden. Voraussetzung stellt die Identifizierung des Mitarbeiters mit dem Leitbild, der Philosophie und den Unternehmenszielen dar. Diese Faktoren müssen wiederum von der nächsten Führungsebene bzw. dem Management vorbildhaft gelebt werden. Nur so lässt sich Vertrauen schaffen. Anhand dieser Ausrichtungen wird die Bedeutung der Mitarbeiterkommunikation bzw. internen Kommunikation deutlich. Auf allen Ebenen sollte rege Kommunikation stattfinden, um den Zielsetzungen gerecht werden zu können und die Leistungserbringung zu optimieren (vgl. Bruhn, 1999, S.26 f.). Letzten Endes ist es doch das Ziel eines jeden Unternehmens sich von unmittelbaren Wettbewerbern abzugrenzen, potentielle Kunden und Arbeitnehmer von den Leistungen zu überzeugen und für sein Unternehmen zu begeistern, um somit Erfolge zu generieren. Nur durch eine funktionierende interne Transaktionsbeziehung lassen sich Unternehmensziele auf dem externen Markt umsetzen.

3.2.2 Planungsprozess des internen Marketings

Wie bereits angemerkt, stellen sämtliche interne Marketingmaßnahmen einen festen Bestandteil des gesamten Managementprozesses dar. Somit müssen einzelnen Schritte des Planungsprozesses im Rahmen des internen Marketings parallel zu denen des externen Managementprozesses ablaufen. Schwerpunktmäßig sollen externe Marketingmaßnahmen auf interne Abläufe übertragen werden. Dies macht einen systematischen Planungsprozess erforderlich (vgl. Abb.6).

Abb. 6: Planungsprozess internen Marketings



Quelle: eigene graf. Darstellung in Anlehnung an Bruhn, 1999, S.22

Zunächst werden im Rahmen einer Marktforschung relevante unternehmensinterne und –externe Daten erhoben. Dies kann auf Basis einer SWOT-Analyse durchgeführt werden. Weitere Erkenntnisse lassen sich durch direkte Kommunikation mit den Mitarbeitern bzw. Kunden gewinnen. Im Rahmen der Strategischen Planung werden zunächst Programmschwerpunkte gesetzt, welche sich auf die

- „Optimierung der **unternehmensinternen Austauschbeziehungen**,
- parallele Förderung von **Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit**,
- interne **Kommunikation**,

- Implementierung von Marketingkonzepten.“ beziehen können (Bruhn, 1999, S.23).

Im Weiteren findet eine präzise Zielbestimmung statt. Um Zielkonflikte zu verhindern bedarf es einer genauen Abstimmung mit den Programmpunkten. Einzelne Programmschwerpunkte werden diverse Mitarbeitergruppen in unterschiedlicher Art und Weise tangieren. So kann eine genaue Segmentierung der Mitarbeiter stattfinden. In einem dritten Schritt geht es um die Bestimmung geeigneter Instrumente. Die Besonderheit liegt darin, eine optimale Verbindung zwischen Aufgabenbereichen seitens Marketingmanagement und Personalmanagement zu erlangen. In nachfolgenden Unterkapiteln werden einzelne Instrumente des personalorientierten Marketingmanagements und des marketingorientierten Personalmanagements abgehandelt. Im Anschluss daran wird eine möglichst zielnahen Implementierung des Marketingkonzepts erarbeitet. In einem letzten Schritt wird die jeweilige Zielerreichung der einzelnen Programmschwerpunkte überprüft. Auf Basis dieser erfolgen dann nachfolgende Prozesse (vgl. Bruhn, 1999, S.24).

3.2.3 Perspektiven des internen Marketings

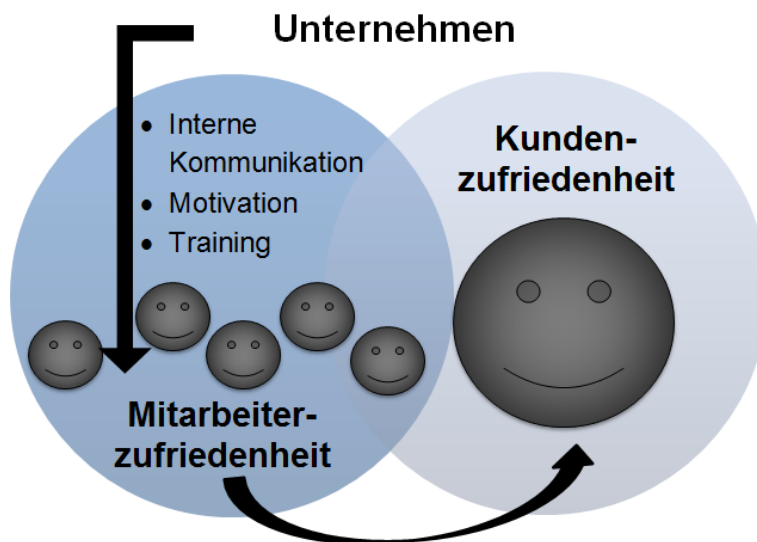
Prinzipiell lassen sich zwei Anschauungsweisen des internen Marketings unterscheiden. Im Rahmen des **personalorientierten Marketingmanagements** findet die Kommunikationspolitik besondere Relevanz. Für das **marketingorientierte Personalmanagement** stellt vielmehr der einheitliche Marktauftritt einen relevanten Faktor dar. Im Interesse der Personalabteilung ist es, eine zielgerichtete Personalentwicklung zu gewährleisten und möglichst eine Übereinstimmung zwischen Mitarbeiter und Unternehmen zu schaffen. Zu berücksichtigen ist, dass sowohl die interne als auch die externe Effizienzsteigerung des Unternehmens im Interesse beider ist (vgl. Bruhn, 1991, S.27).

Wird in vorliegender Arbeit von internem Marketing gesprochen, ist von der Perspektive des personalorientierten internen Marketingmanagements auszugehen.

4 Personalorientiertes Marketingverständnis

Im Rahmen des klassischen internen Marketings findet eine starke Personalorientierung Anwendung. Sämtliche Marketingmaßnahmen werden unter dem Gesichtspunkt durchgeführt, dass der Mitarbeiter als Zielgruppe des Unternehmens zu verstehen ist. Welche Maßnahmen Anwendung finden und in welcher Ausprägung diese verwendet werden, muss von jedem Unternehmen individuell gestaltet werden. Da der aktuellen wissenschaftlichen Literatur zum internen Marketing noch kein klassischer Marketing-Mix zugrunde liegt. Dennoch lassen sich aus der vorliegenden Fachliteratur Kernfaktoren ableiten, welche zur Zielerreichung des internen Marketing unabdingbar sind (vgl. Michaelis, 2009, S.44f). Nachfolgende Abbildung soll dies veranschaulichen.

Abb. 7: Personalorientierte Marketingmaßnahmen



Quelle: eigene graf. Darstellung, 2015

4.1 Interne Kommunikation

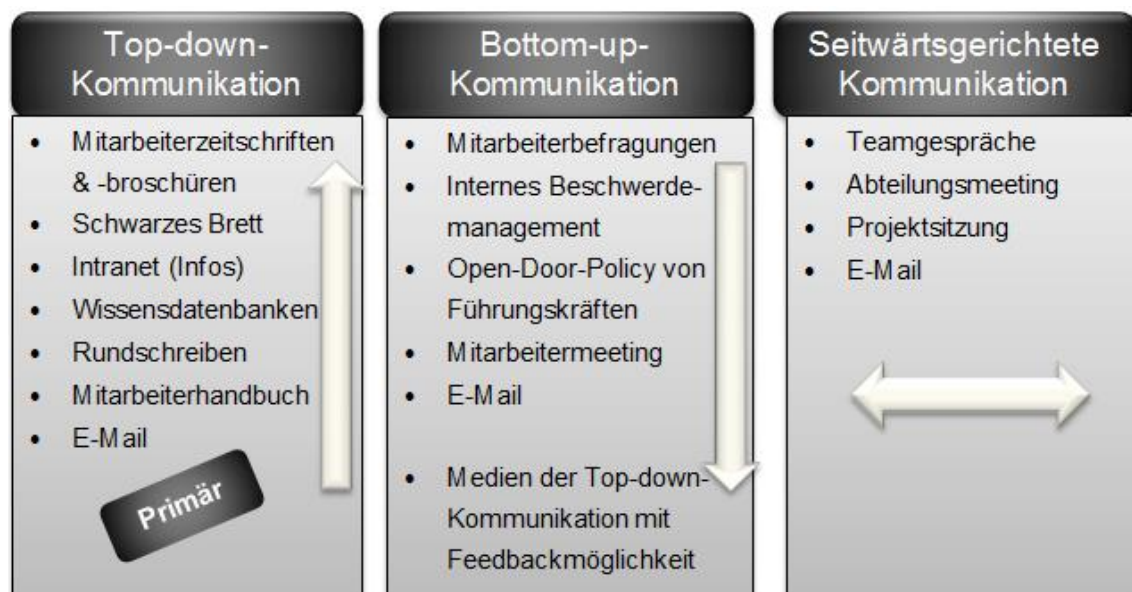
Ein ausgefeiltes internes Kommunikationskonzept stellt die Basis jedes erfolgreichen internen Marketingkonzeptes dar. Hierbei umfasst interne Kommunikation „sämtliche Maßnahmen [des Informationsaustausches (Anmerk. d. Verf.)], die auf Kenntnisse, Einstellungen und Verhaltensweisen von unternehmensinternen Kunden (z.B. aktuelle, ehemalige, potentielle Mitarbeiter, Abteilungen, Niederlassungen) auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen einwirken“ (Bruhn, 1999, S.369). Aus dieser Definition wird ersichtlich, dass primär der Mitarbeiterkommunikation Berücksichtigung geschenkt werden sollte. Die grundlegenden Funktionen einer guten Mitarbeiterkommunikation sind es, interne Unternehmensneuerungen wie z.B. Umstrukturierungen, externe Unternehmensveränderungen wie z.B. veränderte Kundenerwartungen und Veränderun-

gen im allgemeinen Wettbewerb zu kommunizieren. Die Kommunikation findet folglich auf unterschiedlichen Zielebenen statt. Neben der reinen Informationsfunktion sollen Einstellungen und das Verhalten des Mitarbeiters beeinflusst werden (vgl. Anhang IV). Demnach ist das Anliegen einer gezielten Mitarbeiterkommunikation unter anderem eine kundenorientierte Denkhaltung, allgemeines Verständnis für Unternehmensentscheidungen und die Identifikation mit dem Unternehmen, auf Seiten der Mitarbeiter zu erlangen. Denn nur wenn die gesamte Unternehmung über einen einheitlichen Kenntnisstand verfügt, kann ein einheitliches Auftreten gewährleistet werden. Dies wiederum ist Grundvoraussetzung für eine vertrauensvolle Basis und das Wir-Gefühl (vgl. Bruhn, 1999, S.369ff.).

4.1.1 Maßnahmen der internen Kommunikation

Prinzipiell sind drei Ausprägungsformen der internen Kommunikation zu beachten. Nachfolgende Darstellung veranschaulicht diese.

Abb. 8: Instrumente der Mitarbeiterkommunikation



Quelle: eigene graf. Darstellung in Anlehnung an Bruhn, 1999, S.372

Primär findet in der Praxis die Top-down-Kommunikation Anwendung. Diese ist darauf ausgerichtet unter Nutzung allgemeiner Plattformen die Mitarbeiter gezielt zu informieren und diesen einen Zugang zu nötigen Informationen und Materialien zu gewähren. Der Bottom-up-Kommunikation ist nichtsdestotrotz auch ein hoher Stellenwert zuzuordnen. Denn durch diese Form des Informationsflusses seitens der Mitarbeiter (interner Kunde) hin zum Management (interne Lieferanten) lassen sich neue Erkenntnisse bezüglich der Mitarbeiterbedürfnisse gewinnen. Nur auf Basis einer derartigen Erkenntnisgewinnung kann der jeweiligen Situation entsprechend eingegriffen werden. Eine „horizontale“ Kommunikation basiert auf einer Kommunikation zwischen Personen

oder Abteilungen gleicher Hierarchieebenen. Diese dient allerdings eher einer innerbetrieblichen Abstimmung bestimmter Sachverhalte und tangiert somit nicht direkt die Zielsetzung der Mitarbeiterkommunikation (vgl. Bruhn, 1999, S.371f).

Daher gilt es eine interne Kommunikationspolitik zu etablieren, welche seine Instrumente möglichst interaktiv einsetzt. Im Zuge der Verhaltensbeeinflussung kann gezielt auf jeweilige Gegebenheiten des einzelnen Mitarbeiters (internen Kunden) eingegangen werden. Der allgemeine Informationsfluss soll allerdings nicht nur durch top-down-Kommunikation begünstigt werden, sondern auch durch bottom-up Kommunikation. Nur so lassen sich langfristig Veränderungen, hin zur Mitarbeiterzufriedenheit gewährleisten. Es wird ermöglicht Informations- und Entscheidungsdiskrepanzen auszuräumen, wenn Mitarbeiter den Managern Informationen aus Kundeninteraktionen zukommen lassen (Michaelis, 2009, S.48).

Um ein internes Kommunikationskonzept erfolgreich zu implementieren, bedarf es einer zentralen Einbindung der Führungsebene. Die Wahl des jeweiligen Kommunikationsinstrumentariums ist weniger wichtig, als die Vermittlung einer klaren, relevanten und überzeugenden Botschaft. So möchten Mitarbeiter erfahren, welchen Beitrag ihre Leistung zum allgemeinen Unternehmenserfolg beiträgt. Neben einer rein schriftlichen und mündlichen Kommunikation, kommt auch die nonverbale Kommunikation zu trage. Sprich, Werte und Ziele des Unternehmens müssen sowohl von den Mitarbeitern als auch vom Management gelebt werden. Im Rahmen einer internen Kundenorientierung ist es die Pflicht des jeweiligen Vorgesetzten, sowohl für Probleme als auch für Vorschläge des Mitarbeiters ein offenes Ohr zu haben (vgl. Bruhn, 2011, S.1243).

Endsprechend sind im Zuge der externen Unternehmenskommunikation auch die Mitarbeiter zu berücksichtigen. Denn diese nehmen nicht nur die nach innen gerichtete Kommunikation wahr. Die externe Kommunikation unterstützt somit auch die interne Kommunikation. Dies lässt sich unter anderem durch die Einbindung der Mitarbeiter in externe Kommunikationsmaßnahmen erzielen. Beispiel hierfür wäre ein Mitarbeiterinterview für Zeitungsanzeigen. Wird der interne Kunde (Mitarbeiter) nicht in externe Kommunikationsmaßnahmen einbezogen, so sind seitens des Unternehmens allerdings Diskrepanzen zu vermeiden. Es sollten für Mitarbeiter relevante Sachverhalte zuerst nach innen kommuniziert werden. Des Weiteren sollten sich die Inhalte der externen und internen Kommunikation nicht widersprechen. Außerdem sollten externe Botschaften keine Kundenerwartungen erzeugen, welchen die Mitarbeiter sich nicht gewachsen fühlen (vgl. Bruhn, 2011, S.1243f).

In der Praxis zeigt sich, dass im Gegensatz zur externen Kommunikationspolitik, die Gestaltung der Mitarbeiterkommunikation noch erhebliche Spielräume für die Ausgestaltung aufweist. Dies veranschaulicht nicht nur der traditionelle externe Marketing-Mix

mit seiner Vielzahl an Kommunikationsmaßnahmen. Vielmehr findet die Mitarbeiterkommunikation nach wie vor zu selten oder nur ungenügend Anwendung. Unternehmen müssen künftig Ihre Prioritäten im Rahmen der Kommunikationspolitik auf Basis folgender Faktoren nochmals überdenken.

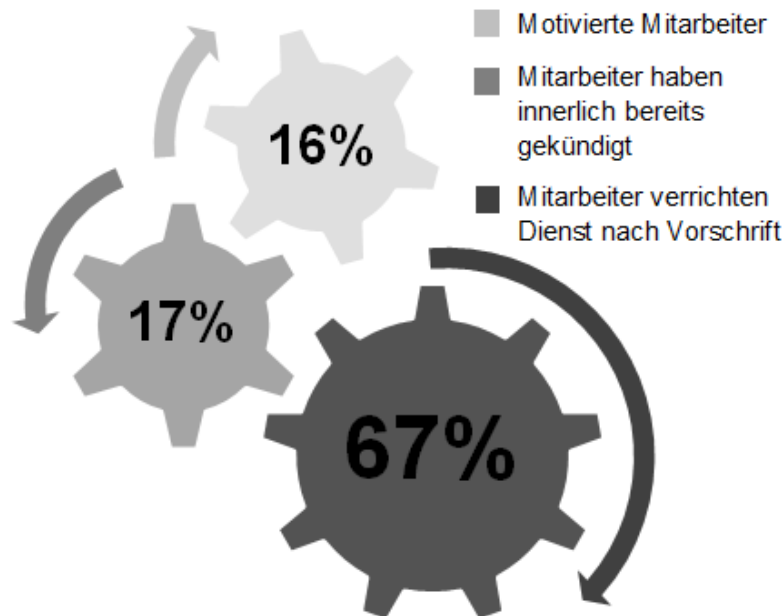
- Mitarbeiter als interne Kunden verstehen (Leistungserbringer)
- Übereinstimmung von Kommunikation und Handlung (intern und extern)
- Mitarbeiterkommunikation auf Basis einer Managementverpflichtung (Professionalisierung)
- Mitarbeiterkommunikation unter Berücksichtigung der Netzwerkbildungen
- interaktiv kommunizieren (Beziehungsebene)

Unter Berücksichtigung dieser Faktoren und den Veränderungen der Medienlandschaft ist es Aufgabe der Unternehmen innovative Medien für eine zielgerichtete Mitarbeiterkommunikation zu entwerfen (z.B. Mitarbeiterportale, Blogs, Wikis), wobei der Kreativität diesbezüglich keinerlei Grenzen zu setzen sind. Im Gegenteil, innovative Ideen und Konzepte seitens der Unternehmen diesbezüglich sind durchaus angebracht und wünschenswert. Gleichwohl darf jedoch die Zielsetzung bzw. eine zielgerichtete Abstimmung der Maßnahmen nicht außer Acht gelassen werden. Letztlich ist es Aufgabe der Unternehmensleitung eine bestmögliche Kommunikationsinfrastruktur zu schaffen, bzw. den Mitarbeitern entsprechende Kommunikationsangebote bereitzustellen (vgl. Bruhn, 2011, S.1251f).

4.2 Mitarbeitermotivation

Nur 16% aller deutschen Arbeitnehmer gehen laut der Gallup Studie zur Mitarbeitermotivation von 2014 motiviert an die Arbeit (vgl. Abb.9).

Abb. 9: Mitarbeitermotivation in Deutschland



Quelle: eigene graf. Darstellung in Anlehnung an die Gallup Studie, 2014

Durch mangelnde Motivation am Arbeitsplatz können langfristig Unternehmensziele gefährdet und Unternehmenspotenziale ungenutzt bleiben.

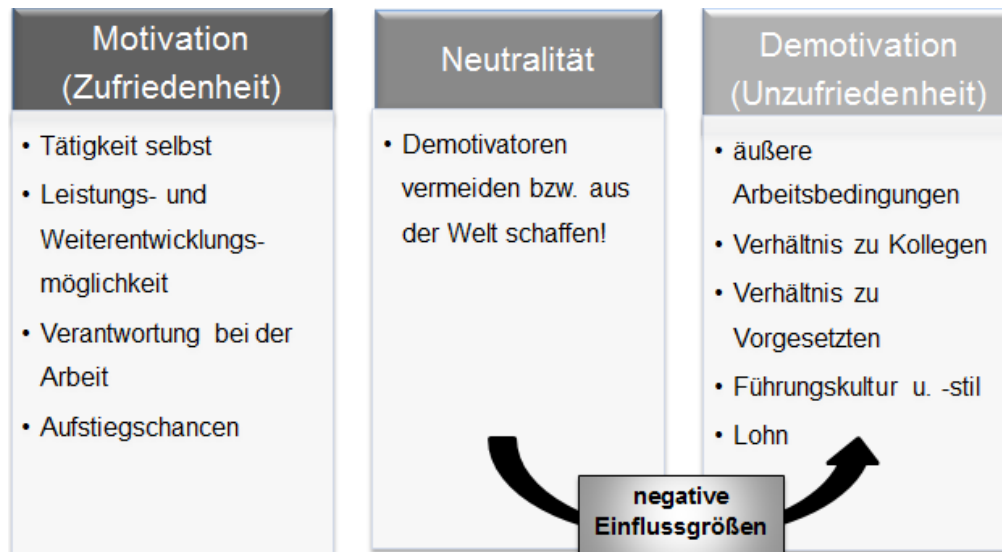
Dr. Hans Christian Altmanns (Motivationsexperte und Autor) Aussage zufolge, wollen Menschen angespornt und begeistert werden: „Spitzenleistungen ergeben sich nicht von selbst“ (4manager, 2015; aus Anwander, 2002). Motivation stellt die Grundvoraussetzung für zielorientiertes Handeln bzw. Verhalten des Menschen dar. Demnach sollte es ein priores Unternehmensziel sein, die Motivation der Mitarbeiter konstant auf einem hohen Level zu halten, um die Erreichung und Einhaltung von langfristigen Unternehmenszielen nicht zu gefährden (vgl. 4manager, 2015; aus Anwander, 2002). Motivation lässt sich in diesem Zusammenhang dahingehend skizzieren, dass sie aus eigenem Antrieb oder durch äußere Einflussfaktoren angetrieben, Zeit und Mühe in eine Tätigkeit zu investieren. Motivatoren können sowohl extrinsisch auf den Menschen einwirken, etwa in Form von Geld oder Anerkennung, aber auch intrinsisch generiert werden oder vorhanden sein, etwa in Form von Spaß und Freude oder auch Stolz an der Ausübung einer Tätigkeit. Im Allgemeinen lässt sich auf die menschliche Motivation nur bedingt Einfluss nehmen. Ein Grundverständnis für die Dynamik der Motivation kann dennoch Wege aufzeigen, wie die Motivation positiv beeinflusst werden kann (vgl. Werth, 2004, S.187).

Im Folgenden soll der psychologische Sinn von Motivation erläutert werden. Außerdem werden Maßnahmen aufgezeigt, welche die Mitarbeitermotivation unterstützen bzw. einer möglicherweise aufkommenden Demotivation entgegenwirken.

Motivation lässt sich nach Richtung, Intensität und Ausdauer aufspalten. Die Richtung stellt hierbei den Grund für das menschliche Handeln dar. Die Intensität bestimmt den eigenen Einsatz bzw. die aufgewendete Anstrengung für die Tätigkeit. Aus der Ausdauer ergibt sich, wie lange die Tätigkeit bzw. das menschliche Verhalten andauert (vgl. Werth, 2004, S.188; nach Campbell et al., 1976). Grundsätzlich steht hinter jedem menschlichen Handeln ein Motiv. Aus diesem wiederum ergibt sich ein Verhaltensziel. So steht hinter dem menschlichen Leistungsmotiv, das Bedürfnis nach Anerkennung, Herausforderung und beruflichem Erfolg. Man könnte das Motiv auch als eine Art antreibenden Motor bezeichnen. Es ist also nötig dem Motiv einen Anreiz zu bieten, um ein bestimmtes Verhalten zu begünstigen (vgl. Werth, 2004, S.188f; aus Nerdinger, 1995). Es handelt sich um sogenannte Situationsmerkmale. Eine Gewinnbeteiligung könnte z.B. die Produktivität des Mitarbeiters steigern. Demzufolge lässt sich Motivation als Wechselwirkung von persönlichem Motiv und situativem Anreiz beschreiben. Es sollte also ein „passender“ Anreiz geschaffen werden, um beim Menschen den dementsprechenden Antrieb, das Motiv, zu aktivieren. Der Mensch soll auf ein Handlungsziel ausgerichtet werden, welches er selbstbestimmt erreichen kann. Dieses Phänomen der positiven Unterstützung des Menschen bezeichnet man als Motivation, was jedoch nicht leichtfertig mit Manipulation gleichzusetzen ist (vgl. Werth, 2004, S.189f).

Nach Herzbergers Zweifaktorentheorie reicht es nicht aus Demotivatoren wie z.B. nicht erhaltenes Gehalt aus der Welt zu schaffen, um Motivation zu erreichen. Dies wird allenfalls dazu führen, dass der Mitarbeiter nicht unzufrieden ist. Man spricht auch von einem Zustand der Neutralität. Zufriedenheit kann nur erlangt werden, wenn neben dem Wegfall der Demotivatoren dafür gesorgt wird, dass in ausreichender Menge Motivatoren wie z.B. Übertragung von Verantwortung und Anerkennung vorhanden sind (vgl. Werth, 2004, S.193). Folgende Darstellung soll die Dynamik der Motivation und seine Einflussgrößen veranschaulichen.

Abb. 10: Herzbergs Zweifaktorentheorie



Quelle: eigene graf. Darstellung in Anlehnung an Herzbergs Zweifaktorentheorie in Werth, 2004, S.193

Doch wie lässt sich nun, neben den klassischen Theorien, explizit die Motivation der Mitarbeiter aufrechterhalten bzw. steigern. Prinzipiell sind **vier Phasen der Handlungssteuerung** zu nennen.

- In der ersten Phase wird der Mensch zunächst **Abwägen**. Es werden diverse Handlungsalternativen anhand von eigenen Erwartungen, Zielsetzungen und Umsetzungsmöglichkeiten überprüft.
- In der zweiten Phase wird die konkrete **Zielsetzung** bestimmt. Zu beachten sind die Einflussgrößen auf die jeweilige Zielsetzung.
- In der dritten Phase kommt es zu der eigentlichen **Handlung**, welche auf dem zuvor festgelegten Ziel basiert. Da die Umsetzung möglichst selbstbestimmt sein sollte, ist an diesem Punkt Selbstdisziplin bzw. – motivation gefragt.
- In einer letzten Phase, der vierten Phase wird eine **Bewertung** des abschließenden Ergebnisses durchgeführt. So wird z.B. der eigene Leistungseinsatz in Relation zur betrieblichen Anerkennung gesetzt (vgl. Werth, 2004, S.194f).

Grundsätzlich sollten im Rahmen einer erfolgreichen Mitarbeitermotivation alle vier Phasen Berücksichtigung finden. Denn auch wenn sich ein Mitarbeiter bereits in der Phase der Handlung bzw. Leistungserstellung befindet, könnten Demotivatoren zum Abbruch der Tätigkeit bzw. einer schlechten Leistungsqualität führen. Motivationsanreize, wie ein anerkennendes Klopfen auf die Schulter können sich positiv auswirken. Die nicht zu unterschätzende Wirkung der unbewussten Einflussgrößen, welche das menschliche Verhalten (mit)steuern, dürfen bei Überlegungen nicht außer Acht gelassen werden. So können Einflussgrößen, wie Sympathieempfindungen o.ä. Einfluss auf die eigene Motivation nehmen, ohne dass dies bewusst von der betroffenen Person wahrgenommen wird. Diese Tatsache begünstigt allerdings auch, dass viele menschl-

che Handlungen automatisch ablaufen. Häufig werden Handlungen durch eine „ansteckende Wirkung“ Anderer bzw. eines Gruppenzugehörigkeitsgefühls ausgelöst (vgl. Werth, 2004, S.202). Auf Basis dessen ergeben sich bereits verschiedensten Ausprägungen der Motivation, welche in folgender Abbildung dargestellt werden.

Abb. 11: Ausprägungsformen der Motivation



Quelle: eigene graf. Darstellung in Anlehnung an 4manager, 2015; aus Anwander, 2002

Im Rahmen der Mitarbeitermotivation sollte der intrinsischen und extrinsischen Motivation besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Es sollte auf Ebene der intrinsischen Motivation erreicht werden, dass Mitarbeiter sich selbstverwirklichen können und Ihre Tätigkeit mit Spaß und aus eigenem Interesse ausführen. Im Rahmen der extrinsischen Motivation können Führungskräfte unterstützende Motivationsanreize schaffen. Anreize wie Fortbildungsmaßnahmen, die Aussicht auf Beförderung, Sonderzuschüsse o.ä. können sich somit zusätzlich positiv auf die Mitarbeitermotivation auswirken (vgl. 4manager, 2015; aus Anwander, 2002). Allerdings können extrinsische Anreize auch kontraproduktiv sein. Wird der innere Antrieb (Spaß/Freude) von einem äußeren Anreiz (Beförderung) abgelöst, welcher langfristig enormen Druck auf den Mitarbeiter ausübt, so kann dies dazu führen, dass die eigentliche Motivation, die Freude an der Tätigkeit, verloren geht. Anderenfalls kann die Androhung einer Bestrafung für den Mitarbeiter auch eine extrinsische Motivation darstellen, welche diesen zu einer Handlung bewegt. Allerdings wirkt sich dies langfristig nicht positiv auf das Arbeitsklima o.ä. aus. Somit sollte es zum Selbstverständnis des Managements gehören, in erster Linie die intrinsische Motivation (den inneren Antrieb) des Mitarbeiters zu fördern. Nur diese zeigt nachhaltig eine positive Wirkung (vgl. Werth, 2004, S.207). Hierfür müssen von der Führungsebene konkrete (explizite) Ziele definiert werden, für welche es sich lohnt motiviert an die Arbeit zu gehen. Diese Zielsetzungen sollten den Mitarbeiter nicht un-

terfordern. Vielmehr sollten sie herausfordern, erfüllbar sein und möglichst präzise formuliert werden. Die Mitarbeitermotivation lässt sich bereits in der Phase der Zielsetzung durch geschickte eingesetzte Maßnahmen erhöhen. Eine gezielte Zuteilung der zu erfüllenden Aufgabe an den qualifizierten Mitarbeiter, stellt die Basis für motiviertes Vorgehen dar. Der Mitarbeiter fühlt sich in der Lage die Zielsetzung zu erreichen. Konstruktive Rückmeldungen während des Leistungserstellungsprozesses wirken sich zudem positiv auf die Motivation aus. Neben diesen bewusst verfolgten Zielen können Mitarbeiter ebenso durch unbewusste, impliziten Ziele angetrieben sein (vgl. Werth, 2004, S.214f). Es handelt sich um Ziele, welche nicht offen ausgesprochen bzw. formalisiert sind. Dazu zählen z.B. Regeln und Normen des Unternehmens. Oder eigene Maßstäbe – Wieviel Leistung empfinde ich als angemessen? Was darf der Chef von mir erwarten? Je geringer die Dissonanz zwischen expliziten und impliziten Zielsetzung ist, desto höher ist die Motivation. Dementsprechend bestimmt die Zielsetzung, in welchem Ausmaß sich der Mitarbeiter für die Zielerreichung einsetzt bzw. in welcher Ausdauer dieser Tätigkeiten verfolgt (vgl. Werth, 2004, S.221). Weiter wird der Handlungsprozess durch sinnvolle Vorsätze, Stichkontrollen und Feedback positiv beeinflusst. Ein kleines Dankeschön, ein Lob aber auch konstruktive Kritik können äußerst motivierend wirken. Eventuell auftretende Zweifel können dadurch aus dem Weg geräumt werden. Ist eine Leistung erstmal erbracht, so wird diese vom Ausführenden selbst (Mitarbeiter) oder dem Auftraggeber (Führungskraft) bewertet. Dem Mitarbeiter selbst stehen hierfür diverse Möglichkeiten der Beurteilung zur Verfügung. In den meisten Fällen wird die eigene Leistung jedoch mit der Leistung der Kollegen verglichen. Je nachdem wie die Leistungsbewertung ausfällt, wird der Mitarbeiter mehr oder weniger motiviert an künftige Tätigkeiten herangehen. An dieser Stelle könnte ein positives Feedback seitens der Führungsebene Antrieb für die nachfolgende Tätigkeit geben (vgl. Werth, 2004, S.251).

4.2.1 Motivationsmaßnahmen

Es existiert kein allgemein gültiges „Geheimrezept“ zur Motivation. Es handelt sich hierbei um ein zu komplexes Thema. Dennoch gibt es viele verschiedene Ansatzpunkte, wie das Management die Mitarbeitermotivation positiv gestalten kann. Im Folgenden sollen besonders relevante Maßnahmen bzw. Aktivitäten dargestellt werden.

Jeder Mitarbeiter sollte als Individuum mit unterschiedlichsten Fähigkeiten, Talenten und Bedürfnissen verstanden bzw. wahrgenommen werden. Nur so kann das Management motivierende Faktoren erkennen und diese zielgerichtet einsetzen. Demnach lassen sich keine allgemein gültigen Motivationsmaßnahmen festlegen. Dennoch lassen sich auf Basis der Bedürfnispyramide (vgl. Anhang II) grundlegende Merkmale erkennen, aus welchen sich antreibende Maßnahmen ableiten lassen.

- *Soziale Bedürfnisse:* Für Menschen ist eine allgemeine Gruppenzugehörigkeit essenziell wichtig (vgl. wissen, 2015). Das Management sollte somit den allgemeinen Teamspirit fördern. Im Rahmen dessen ist es Aufgabe der nächsten Führungsebene bzw. Abteilungsleitung, Konflikte rechtzeitig zu erkennen und diese zu lösen. Konfliktgespräche können hier Abhilfe schaffen. Es bedarf einer Führungskultur, welche konstruktive Kritik zulässt. Im Team sollen Probleme direkt, sachlich und offen angesprochen werden dürfen. Dadurch weiß jeder Mitarbeiter woran er ist und das Wir-Gefühl wird verstärkt. Gemeinschaftlich erreichte Ziele bzw. Erfolge sollen wertgeschätzt werden. Das Management darf den Mitarbeitern die Gelegenheit geben Erfolge gemeinsam zu feiern. Denn dies beugt nicht nur Rivalitäten vor, im Gegenteil, gemeinschaftliche Aktivitäten schweißen zusammen. Um nachhaltig ein Wir-Gefühl zu schaffen bzw. zu erhalten sollte ein hohes Maß an Transparenz herrschen. Es muss kommuniziert werden, warum Mitarbeiter befördert bzw. gekündigt werden. Nur so können willkürliche Spekulationen und ein negatives Betriebsklima verhindert werden. In regelmäßig durchgeführten Teammeetings sollen Stärken und Schwächen thematisiert und gemeinsam Lösungen gefunden werden (vgl. wiwo, 2015).
- *Wertschätzung:* Der Mensch sucht sowohl von Familie und Freunden, als auch von Kollegen und Vorgesetzten nach Anerkennung. Beruflicher Erfolg in Form von Beförderung, finanziellen Sonderleistungen, aber auch ein Lob vor den Kollegen steigert den Selbstwert und motiviert. Wenn Mitarbeiter gute Leistungen erbringen, sollten sie die Möglichkeit bekommen sich weiterentwickeln zu können z.B. durch die Übertragung von mehr Verantwortung oder entsprechende Fortbildungsmaßnahmen. Institutionalisierte Lobesrituale bieten unter anderem die Option den Mitarbeitern regelmäßig Anerkennung zu schenken. So z.B. durch die Wahl zum „Mitarbeiter des Monats“ oder einen Artikel über besondere Leistungen in der Mitarbeiterzeitung (vgl. wiwo, 2015).
- *Selbstverwirklichung:* Die Selbstverwirklichung bestimmt individuelle Motive, welche sich nicht leicht bestimmen lassen. Jedoch lassen sich Kenntnisse über persönliche Werte und Ziele des Mitarbeiters nützen. Diese individuellen Werte und Ziele basieren allerdings nicht zwingend auf einer beruflichen Verwirklichung. Demnach sollten Managementmaßnahmen zur Motivationssteigerung nicht ausschließlich auf Berufliches reduzieren werden. Stellt z.B. für Mitarbeiter A eine Beförderung die Erreichung eines lang verfolgten Ziels dar, so kann für Mitarbeiter B die Familienplanung wesentlich relevanter sein. Demzufolge wären für Mitarbeiter B die Gewährleistung flexibler Arbeitszeiten wichtiger (vgl. wissen, 2015).

Zuletzt aufgeführter Gesichtspunkt veranschaulicht nochmals die Auffassung, dass sich Motivationsinstrumente nicht pauschalisieren lassen. Es können auf Basis der allgemeinen menschlichen Bedürfnisse zwar grundlegende Maßnahmen ergriffen werden. Jedoch bedarf es im Rahmen einer individuellen Motivation genauerer Kenntnisse über die einzelnen Mitarbeiter. Somit sollte es zum Selbstverständnis eines jeden Mitarbeiters werden, seinen ganz individuellen Beitrag zur allgemeinen Motivation zu leisten. Dies kann allerdings nur dann erreicht werden, wenn sich der einzelne Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifiziert und sich zugehörig fühlt. Daher nehmen gemeinsame außerbetriebliche Aktivität in Form von Events einen immer höheren Stellenwert ein. Es soll erreicht werden, dass sich Mitarbeiter untereinander bzw. Mitarbeiter und Führungsebenen besser Kennenlernen und zu einem Team zusammenwachsen. Betriebsfeiern zum Zweck der Kommunikation in lockerer Atmosphäre, ein Ausflug ins Grüne, sportliche Wettkämpfe oder ein gemeinsamer Kochkurs, es gibt viele Möglichkeiten den Teamgeist zu stärken, die Corporate Identity (CI) des Unternehmens zu vermitteln bzw. einen neuen Motivationsanreiz zu schaffen. Hierzu befindet sich im Anhang dieser Arbeit, ein von der Verfasserin konzipiertes Kick-Off-Event. Dies wurde für ein kleines Boutique Hotel auf Mallorca geplant. Ziel war es die Mitarbeiter für besonders gute Leistungen im vergangenen Geschäftsjahr wertzuschätzen. Im Weiteren sollten die Mitarbeiter für die kommende Saison begeistert und motiviert werden. Außerdem war es Anliegen des Hotels den allgemeinen Teamgeist zu stärken. Dies sollte auf Basis eines einmaligen Gemeinschaftserlebnisses gewährleistet werden. Da es sich um ein kleines Hotel mit nur 25 Mitarbeitern handelt, konnten alle Abteilungen miteinbezogen werden. Geplant wurde eine möglichst nicht alltägliche Aktivität, welche für alle Mitarbeiter gleichermaßen ansprechend und geeignet ist. Die genaue Abstimmung der unterschiedlichen Programmpunkte zielt darauf ab, dass die Mitarbeiter mit Lust/Spaß und Begeisterung/Motivation in das neue Geschäftsjahr starten, sich stärker mit dem Unternehmen identifizieren, das allgemeine „Wir-Gefühl“ und der Teamspirit verstärkt wird und dadurch langfristig eine unternehmerische Erfolgssteigerung generiert werden kann (vgl. Anhang V).

4.3 Training und Personalentwicklung

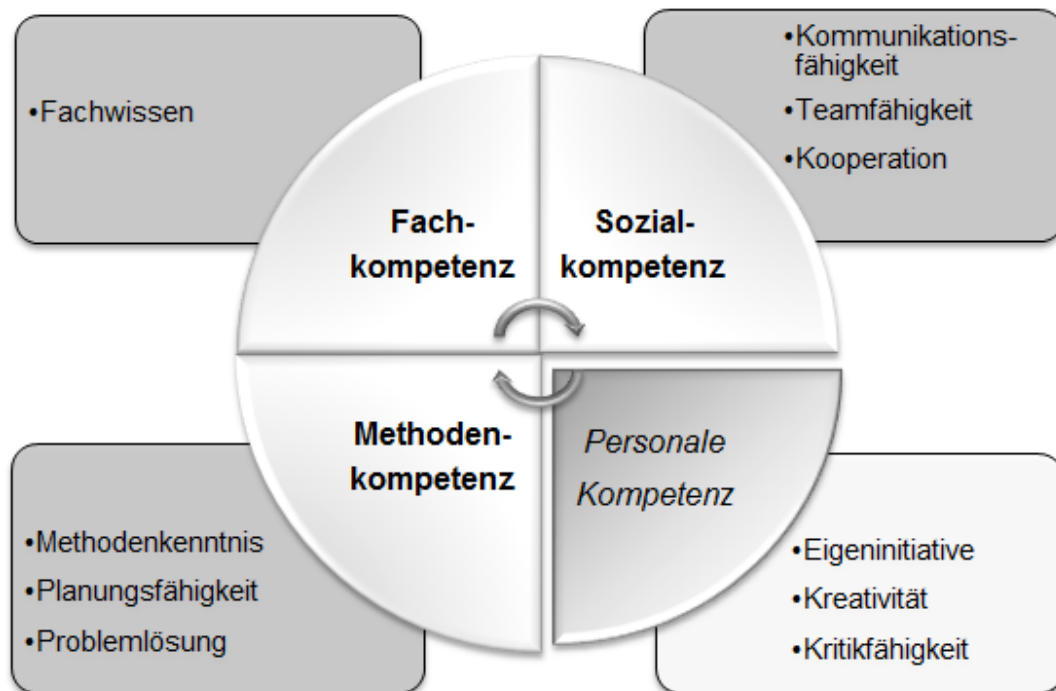
Ein weiterer Faktor für die erfolgreiche Implementierung einer internen Marketingstrategie stellt die „systematischen Vorbereitung“ (Bruhn, 1999, S.77; aus Berry und Parasuraman, 1992) der Mitarbeiter dar. Dem Mitarbeiter muss das Verständnis des *Wie* aber auch des *Warum*, seines alltäglichen Tuns, vermittelt werden. Es muss sich hierbei um einen fortlaufenden Prozess der Übermittlung von nötigem Wissens handeln. Ein Mitarbeiter hat mit dem erfolgreichen Abschluss seiner Ausbildung die Basis für den beruflichen Einstieg gelegt und verfügt dadurch über die nötige Grundkompetenz seiner Tätigkeit nachzugehen. Doch lässt sich Bildung nicht auf einen zeitlichen Radius

begrenzen. Ein permanenter Lernprozess ist unabdingbar. Der Arbeitsalltag wird immer schnelllebig, Berufsfelder werden durch ständige Veränderungen und neue Innovationen geprägt. Demnach ist es zwingend nötig, das Wissen der Arbeitnehmer ständig zu erweitern und dies als Arbeitgeber zu unterstützen. Besonders in Zeiten des demographischen Wandels müssen in diesem Prozess auch die älteren Mitarbeiter berücksichtigt werden (vgl. Wien/Franzke, 2013, S.6ff).

Im Speziellen für die Dienstleistungsbranche stellen Personalentwicklung und Training einen besonders wichtigen Faktor dar. Denn der Mitarbeiter selbst stellt das Dienstleistungsprodukt dar, und dieser lässt sich nur schwer austauschen. Somit wird ein gut ausgebildeter Mitarbeiter zum unschlagbaren Wettbewerbsvorteil für die Hotel- bzw. Dienstleistungsbranche (vgl. Wien/Franzke, 2013, S.13ff).

Unter Trainings- und Personalentwicklungsmaßnahmen werden sämtliche Aus- Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen und die damit verbundene Kompetenzentwicklung verstanden. Ziel ist es eine Personalentwicklung hin zu möglichst qualifizierten Beschäftigten zu erlangen. Der Mitarbeiter soll zu selbstsicherem Auftreten befähigt werden. Außerdem bezeichnete bereits W. R. George Personalentwicklungsmaßnahmen als Ausgleich für die geringe Bezahlung und die begrenzten Aufstiegschancen der Dienstleistungsbranche. Sämtliche Kenntnisse und Fähigkeiten zur Identifizierung und gezielten Lösung von Kundenproblemen sollen vermittelt werden. Nur auf Basis dessen, lässt sich eine hohe Dienstleistungsqualität und somit der Unternehmenserfolg gewährleisten (vgl. Michaelis, 2009, S.49). So soll eine Kompetenzsteigerung durch gezielte Personalentwicklung erreicht werden. Unter der Kompetenz werden Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse und andere Merkmale verstanden, welche den Arbeitnehmer zu einer hohen Leistungserbringung befähigen. Folgende vier Kompetenzarten sind zu unterscheiden (vgl. Wien/Franzke, 2013, S.51f.).

Abb. 12: Mitarbeiterkompetenzen



Quelle: eigene graf. Darstellung in Anlehnung an Wien/Franzke, 2013, S.52

Grundsätzlich sollten Mitarbeiter über mindestens drei dieser Kompetenzen verfügen, um eine bestimmte Tätigkeit *erfolgreich* ausüben zu können. Speziell für die Dienstleistungsbranche sind die Sozialkompetenz, Fachkompetenz und Methodenkompetenz von besonderer Bedeutung. Wobei der Sozialkompetenz der höchste Stellenwert zukommt, denn die direkte Kundeninteraktion macht z.B. die Kommunikationsfähigkeit unabdingbar (vgl. Thurnau, 2002, S.81). Um die jeweiligen Mitarbeiterkompetenzen weiterzuentwickeln bzw. zu verstärken, bedarf es unterschiedlichster Maßnahmen. So sollen im Rahmen der Sozialkompetenz unter anderem das Auftreten und die Kommunikationsfähigkeit des Mitarbeiters geschult werden. Im Hinblick auf die Fachkompetenz sollen dem Mitarbeiter Produkt- Unternehmens- und Marktkennntnisse vermittelt werden, so dass dieser einen Überblick über das Unternehmen und dessen eigene Rolle im Gesamtgefüge bekommt. Die Methodenkompetenz zielt darauf ab, auf Basis eines Verkaufstrainings dem Arbeitnehmer Verkaufstechniken zu übermitteln (vgl. Michaelis, 2009, S.50).

Im Hinblick auf die Maßnahmenplanung muss die Kundenkontaktintensität des jeweiligen Mitarbeiters im Hotelunternehmen berücksichtigt werden. Es wird zwischen *low-contact* und *high-contact* Dienstleistungstransaktionen unterschieden. Während es bei low-contact-transaktionen, wie Küche, Verwaltung etc., eher um die reine Aufgabenerfüllung nach bestimmten Kriterien geht, müssen im Rahmen der high-contact-transaktionen, wie Rezeption, Bar, Restaurant etc., gezielt Kundenbedürfnisse befriedigt

digt werden. Dies bedarf eines wesentlich höheren Leistungspotenzials der Mitarbeiter im *high-contact*. Im Weiteren muss ein jedes Personalschulungskonzept immer auf der Führungsebene ansetzen. Es wird dadurch mehr Effizienz gewährleistet, denn Wissen kann somit kontinuierlich von Ebene zu Ebene weitervermittelt werden (vgl. Gardini, 2009, S. 523). Nach Gardini ist das *zentrale Qualifizierungsziel* „**die Förderung bzw. Stärkung der Interaktionsfähigkeit und Verhaltenssensibilisierung.**“ (Gardini, 2009, S.524). Hierfür stehen dem internen Marketingmanagement im Rahmen der Personalentwicklung zahlreiche Instrumente zur Verfügung (vgl. Anhang VI). Nur Mitarbeiter, welche sich selbst als qualifiziert erachten, können offen und selbstbewusst auf die Kunden zugehen, kundenorientiert handeln und die ihnen übertragenen Tätigkeiten sachgerecht ausüben. Unternehmen können sich demnach nur am Markt behaupten, wenn sie über derart qualifizierte Mitarbeiter verfügen (vgl. Gardini, 2009, S.525).

5 Praktische Umsetzung am Beispiel des Schindlerhofes

5.1 Schindlerhof - Konzept

Das Konzept des Schindlerhofes basiert auf einer persönlichen erarbeiteten Sinn-Vision. Aus dieser wurden Werte für das Unternehmen und dementsprechende Tätigkeiten abgeleitet. Dadurch soll ein klares Bild vermittelt, und langfristige Ziele erreicht werden.

- **Freude** = Wert der freizeitähnlichen Arbeit
Es darf, frei nach dem Motto „Lust statt Last“, gearbeitet werden. Aus diesem Grund existiert im Schindlerhof kein Hierarchieverhalten.
- **Freiheit** = Wert der höchsten Entscheidungsspielräume
Die Mitarbeiter sollen im Rahmen ihrer Tätigkeit Verantwortung übernehmen. Fehler dürfen, frei nach dem Motto „No Risk, no Fun“, gemacht werden. Die Mitarbeiter sollen dadurch ermutigt werden neues auszuprobieren. Bedingung ist allerdings, dass die gleichen Fehler nicht wiederholt werden, sondern daraus gelernt wird.
- **Harmonie** = Wert „Wir gehen immer liebevoll und freundschaftlich miteinander um!“

Diese Werte müssen nach Klaus Kobjoll kommuniziert werden und zu einer erlebbaren Unternehmenskultur führen (vgl. Kobjoll, 2010, S.83ff.). Das **Ziel** des Schindlerhofes ist demnach, dem Mitarbeiter die Sehnsucht nach freizeitähnlicher Arbeit zu lehren, innerhalb deren Rahmen er über ein hohes Maß an Entscheidungsspielräumen verfügt und in einem Team, welches freundschaftlich miteinander verbunden ist, agieren darf. Dies kann allerdings nur erreicht werden, wenn das Marketing auf allen Ebenen praktiziert wird. Laut Klaus Kobjoll, reicht es nicht aus Marketing ausschließlich auf den Kundenmarkt auszurichten, wie dies in den 60er und 70er Jahren üblich war. Ursächlich dafür ist, dass in der Dienstleistungsbranche im Allgemeinen und insbesondere im Bereich der Hotellerie eine exzellente (Dienst-)Leistung als Keystone im Wesentlichen den Kern im Rahmen der Kundenaquise darstellt und die Kaufentscheidung des Kunden maßgeblich beeinflusst. Dies hat zur Folge, dass die Bindung des Kunden an das Unternehmen nur dann langfristig erfolgreich antizipiert werden kann, wenn auch die Mitarbeiter bzw. der eigentliche Leistungserbringer Berücksichtigung im Rahmen der Marketingmaßnahmen findet. Daher ist es das Ziel des Schindlerhofes sich im Rahmen der Mitarbeiteraquise als besonders attraktiver Arbeitgeber darzustellen (vgl. Kobjoll,

2010, S.89). Um dies zu erreichen, agiert das Unternehmen offensiv und mit klaren Linien. Zudem ist der Familie Kobjoll wichtig, dass in Ihrem Unternehmen ein hohes Maß an Transparenz auf allen Ebenen, sowohl nach innen, als auch nach außen, herrscht (vgl. Kobjoll, 2010, S.14). Herzlichkeit soll einen Teil des Produktes bzw. ein wichtiges Gut in Ihrem Unternehmen darstellen. Dies kann nur mit hoch motivierten Mitarbeitern erreicht werden. Sie stellen das Herz des Unternehmens dar. Auf Grunde dessen ist das Wohl der Mitarbeiter ein großes Anliegen. Der Großteil der unternehmerischen Aktivitäten richtet sich an die Mitarbeiter des Schindlerhofes (vgl. Kobjoll, 2010, S.11f). Dieses fundamentale Konzept basiert auf Teamgeist und abteilungsübergreifendem Denken. Es soll erreicht werden, dass das Hotel im inneren des Mitarbeiters lebt und der Mitarbeiter sich als wichtigen Teil des Gesamtkonzeptes betrachtet. Dieser soll sich mit dem Unternehmen identifizieren können, und dies auch nach außen kommunizieren, denn nur so kann eine authentische Außenwirkung erlangt und dementsprechend eine Kundenzufriedenheit garantiert werden (vgl. Kobjoll, Berger & Widmer, 2005, S.11).

5.2 Schlüsselfaktoren zum Erfolg

Im Rahmen der strategischen Entwicklung des Schindlerhofes wurden sieben Schlüsselfaktoren definiert (vgl. Kobjoll, 2010, S.28). Die ersten drei Faktoren zielen auf das Individuum, sprich den Menschen ab. Wobei sowohl Fach- und Führungskräfte, als auch Lehrlinge und Praktikanten davon umfasst sind. Sowohl bei der Einstellung neuer Mitarbeiter und bei Gehaltsverhandlungen, als auch im Rahmen von Beförderungen gilt es, folgende drei Faktoren zu berücksichtigen:

1. Hat die Person **Talent** für den Beruf?
2. Wie steht es um die **Selbstmotivation** des Einzelnen?
 - Der innere Antrieb bzw. der Drive eines Menschen wird als Schlüssel zur Produktivität gesehen. Durch eine höhere Produktivität, lassen sich wiederum höhere Gewinne generieren. Um an dieser Stelle einen möglichst hohen Anreiz für seine Mitarbeiter zu gewährleisten, setzt Klaus Kobjoll auf seine Philosophie, dass diese so arbeiten dürfen, als wäre es Ihr eigenes Hotel. Der Mitarbeiter wird nicht einfach nur als Angestellter wahrgenommen, er ist vielmehr Mitunternehmer.
3. Besitzt der Bewerber persönliche **Überzeugungskraft, Ausstrahlung** und **Sympathie**?
 - Es sollen authentische Menschen beschäftigt werden, welche ganz sie selbst sind. Diese sollen über eine sympathische Ausstrahlung verfügen und die Fähigkeit besitzen andere Menschen mitreißen zu können. Kein

Mitunternehmer des Schindlerhofes soll eine Rolle spielen, in welcher er sich nicht wohl fühlt, da dies zur Folge hätte, dass die Authentizität verloren geht. Authentizität ist jedoch insbesondere in der Hotellerie oftmals ein maßgeblicher Erfolgsfaktor, da man sich so deutlich von Mitbewerbern abheben kann.

Diese drei Schlüsselfaktoren werden durch die Wissenschaftlerin, Frau Professor Pircher-Friedrich, mit Ihrer Aussage: "Erfolg im Leben ist lediglich von 15 Prozent Fachwissen abhängig, aber von 85 Prozent Persönlichkeit." (Kobjoll, 2010, S.29) unterstützt.

Die nachfolgenden zwei Faktoren liegen im Unternehmen selbst begründet:

1. ***Mechanics*** = Qualitätsmanagement
 - Im Rahmen der Mechanics sind alle Maßnahmen (Kernprozesse, Checklisten, Verfahrensbeschreibung) zu verstehen, welche das Unternehmen stabil machen.
2. ***Humanics*** = Betriebsklima
 - Das Betriebsklima stellt einen essenziell wichtigen Faktor für die Kundenbeziehung dar. Im Schindlerhof soll die durch folgende drei Instrumente gestärkt werden:
 - tägliche Abschlussbesprechungen
 - jährliche Mitarbeiterbefragung
 - zwei jährliche Orientierungsgespräche (vgl. Kobjoll, Berger & Widmer, 2005, S.161)

Zu beachten ist allerdings, dass diese zwei Faktoren ein dynamisches Feld darstellen, das heißt sie stehen in einer Wechselwirkung zueinander. So führt ein hohes Maß an Organisation (Mechanics) zu einem erhöhten Maß an Bürokratie (Aufwand), was hinsichtlich eines guten Betriebsklimas oftmals kontraproduktiv ist. Ziel ist es daher, ein gesundes Mittelmaß zwischen beiden Faktoren zu finden. Die letzten beiden Faktoren, die Expertenpositionierung und die Netzwerkarchitektur, beziehen sich auf den Markt und finden im Rahmen dieser Arbeit keine Berücksichtigung (vgl. Kobjoll, 2010, S.29ff).

5.3 Führungsstil

Führungskräfte müssen nicht nur die Mitarbeiter führen können, sondern vor allem auch sich selbst. Aus diesem Grund leben die Kobjolls genau das, was Sie in Ihren

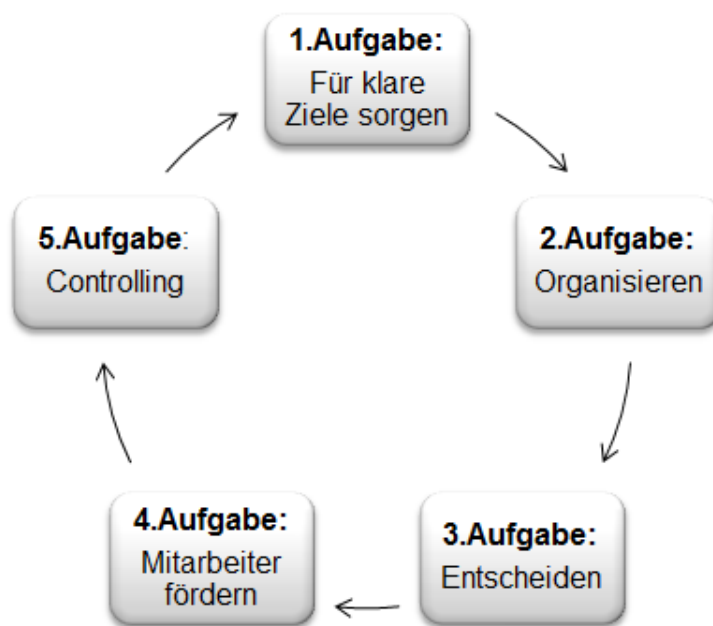
Vorträgen zum Thema Wa(h)re Herzlichkeit erläutern. Sie beschäftigen kein Personal, sondern Mitunternehmer. Diese bekommen kein Gehalt sondern Gagen. Die Bedingungen sind in keinem Arbeitsvertrag, sondern durch Spielverträge geregelt (vgl. Kobjoll, 2010, S.61ff). Eine kompromisslose Leistungsorientierung jedes Einzelnen stellt die Basis dar. Daher existiert im Schindlerhof auch keine Zeiterfassung, es handelt sich vielmehr um Vertrauensarbeitszeit (vgl. Kobjoll, 2010, S.48f). Die Spielverträge sehen prinzipiell für jeden Mitunternehmer eine 45-50 Stundenwoche vor. Außerdem werden Überstunden nicht gesondert vergütet. Denn schließlich bezahlen die Gäste das Gehalt und diese bestimmen somit auch die Öffnungszeiten. Als Gegenleistung bietet Klaus Kobjoll seinen Mitunternehmern freizeitähnliche Arbeit. Keiner muss sich in Uniformen zwingen, welche unbequem sein können, und eine gewisse Uniformität erschaffen, welche es dem Einzelnen erschweren sich positiv hervorzuheben. Jeder darf/soll Individuum bleiben. Im Schindlerhof ist man per „Du“ und es darf auch während der Arbeitszeit gelacht werden. Einen hohen Stellenwert wird dem Spaß bei der Arbeit und einem hohen Maß an Mitentscheidungsberechtigung jedes Einzelnen zugetragen. Das spüren auch die Gäste (vgl. Kobjoll, 2010, S.48f).

Besonderen Wert legt Klaus Kobjoll darauf, dass es im Schindlerhof kein Hierarchieverhalten gibt. Vielmehr soll es Aufgabe der Führungskräfte sein, die Spielregeln vorzuleben und somit die Rahmenbedingungen für eine hohe Mitarbeiterleistung zu schaffen. Hierfür wurde im Jahre 1999 sowohl von den Führungskräften, als auch von einigen Mitarbeitern schriftlich fixiert, wie diese geführt werden möchten (vgl. Kobjoll, 2010, S.142f). Diese Führungsgrundsätze (vgl. Anhang VII) finden sich heute eingerahmt in allen Büros und hinter den Kulissen des Schindlerhofes wieder. Auf Basis dieser Grundsätze wurden folgende Führungsaufgaben „Was tue ich konkret, wenn ich führe?“ (Kobjoll, 2010, S.161) definiert:

- Definition der Ziele (lang-, mittel- und kurzfristig),
- Auswahl und Einstellung neuer Mitarbeiter,
- Einsatzplanung (Dienstplanung, Urlaubsplanung),
- Motivation der Mitarbeiter,
- Lob und Anerkennung von Leistungen,
- Fachliche Weiterbildung der Mitarbeiter,
- Fürsorge für Mitarbeiter,
- Durchführung von Orientierungsgesprächen.

Nachfolgende Abbildung soll die Führungsaufgaben des Schindlerhofes nochmals veranschaulichen.

Abb.13: Führungsaufgaben im Schindlerhof



Quelle: eigene graf. Darstellung in Anlehnung an Kobjoll, 2010, S.161

Es ist Führungsaufgabe dem Team hohe Ziele mit einem hohen Schwierigkeitsgrad zu setzen, denn nur so wird dem Team ein hoher Anreiz zur Zielerreichung gegeben. Laut Klaus Kobjoll müssen Ziele so definiert werden, dass sie gerade noch erreichbar sind. Scheint eine Zielvorgabe unmöglich, so ist der Leistungsabfall der Mitarbeiter die Folge. Ein Werkzeug des Schindlerhofes, um diese Ziele und deren Realisierung gegenüber den Mitarbeitern zu kommunizieren, ist der sogenannte **Erfolgsspiegel**. Dieser wird täglich an einer Weißwandtafel ausgehängen. Es wird der geplante Monatsumsatz im Vergleich zu den hochgerechneten Ergebnissen des Tages aufgezeigt. Erzielen einzelne Bereiche nicht den geforderten Umsatz, so werden diese rot dargestellt und die betroffenen Mitarbeiter wissen, wo sie mehr Energie aufwenden sollten. Diese Soll-Ist-Vergleiche werden nachdrücklich mit 15 verschiedenen Smiley-Variationen veranschaulicht, um die jeweilige Situation kurz und knapp zu visualisieren. Im Worst-Case laufen dem Smiley Tränen aus den Augen. Im besten Fall glänzen die Augen des Smileys mit Euro-Zeichen. Dann wird zur Belohnung auch mal eine Flasche Champagner mit der Belegschaft getrunken (vgl. Kobjoll, 2010, S.18f). Um Zielvorgaben bestmöglich zu erreichen, wird großen Wert auf einen perfekt abgestimmten Mix an Persönlichkeiten in einem Team, gelegt. Laut Klaus Kobjoll macht es letztlich die Mischung aus: „Ich brauche einen Erfahrenen, ich brauche einen Heißsporn, ich brauche einen Strategen, einen mit Überblick und einen Kämpfer.“ (Kobjoll, 2010, S.173). Dementsprechend bedarf es auch in jeder Abteilung einer geeigneten Führungskraft. Diese muss zum Team passen, denn das Team kann nur so gut sein, wie die betreffende Führungskraft (vgl. Kobjoll, 2010, S.51). Es ist Aufgabe der Führungskräfte mit dem Team im Rahmen eines **Zielvereinbarungsprozesses** von Beginn an schriftlich

zu fixieren, was der jeweilige Beitrag/die Aufgabe des einzelnen Mitarbeiters im Team ist (vgl. Kobjoll, 2010, S.177). Dieses Werkzeug soll gewährleisten, dass jeder Mitarbeiter seinen Stärken und Fähigkeiten entsprechend eingesetzt wird, denn nur so können diese ein hohes Maß an Leistung erbringen (vgl. Kobjoll, 2010, S.158). Frei nach dem Motto: „Gute können noch bessere Mitarbeiter werden. Sehr gute Mitarbeiter können großartige werden (Kobjoll, Berger & Widmer, 2005, S.119).“ soll eine optimale Besetzung des Teams ohne Kompromisse gewährleistet werden. Ohne Kompromisse bedeutet in diesem Fall, dass es Ziel des Schindlerhofes ist trotz der verschiedenen Individuen, welche nicht in ein Schema gepresst werden sollen, ein hohes Maß an Team-Spirit und Teamgeist zu entwickeln. Jeder Mitarbeiter soll seine Kernkompetenzen kennen und somit „Herzlichkeit“ übermitteln, welche tatsächlich von innen kommt. Denn eine hohe Servicequalität erfordert begeisterte Mitarbeiter, und diese dient nun mal der Wettbewerbsdifferenzierung des Schindlerhofes - „Wa(h)re Herlichkeit“ (vgl. Kobjoll, 2010, S.134). Daher wird den Mitarbeitern exakt das Maß an *Freiraum* im Rahmen Ihrer Tätigkeit offeriert, welches notwendig ist, um eine optimale Selbstverwirklichung der Mitarbeiter sicherzustellen, und dabei trotzdem das notwendige Maß an *Konformität* für eine bestmögliche Zielerreichung durchzuführen. Diese beiden Faktoren wurden als Ziele in der Arbeit definiert (vgl. Kobjoll, 2010, S.91f). Neben diesen ganzjährigen Zielen, findet einmal jährlich das sog. **360-Grad-Feedback** im Schindlerhof statt. Im Rahmen dessen wird jede Führungskraft, auch die Familie, durch die Mitarbeiter beurteilt. Dadurch soll ermittelt werden, wo die Stärken und Schwächen liegen, an welcher Stelle eine Veränderung des Führungsverhaltens erwünscht wird und wo die Entfaltung des persönlichen Leistungsverhaltens behindert wird? Sinn und Zweck des Feedbacks ist es, einen stetigen Lernprozess innerhalb der Organisation aufrechtzuerhalten und voranzutreiben, und dadurch kontinuierliche Verbesserung bzw. eine ständige Prozessoptimierung zu erhalten (vgl. Kobjoll, 2010, S.53f).

Hinsichtlich der Kosten ist erwähnenswert, dass der Schindlerhof eine starre Preispolitik mit klaren Linien verfolgt, wodurch sich das Unternehmen nicht nur im Bereich der Kundenaquise, sondern auch hinsichtlich der Mitarbeitergewinnung aufgrund der Bekanntheit als starke, solide Marke gut etablieren konnte. So konnte in den letzten 20 Jahren ein Unternehmenswachstum von 300 Prozent erreicht werden. Dadurch wird das Unternehmen nicht nur für potenzielle Mitarbeiter besonders attraktiv, auch Mitarbeiter langfristig zu halten wird dadurch erleichtert. Denn die Mitarbeiter bekommen die Möglichkeit im Unternehmen mitzuwachsen, sich selbst weiterzuentwickeln und bekommen somit einen Anreiz härter, besser und länger zu arbeiten (vgl. Kobjoll, 2010, S.20). Die Bestätigung für den Erfolg seiner Ansätze bekommt Klaus Kobjoll nicht zuletzt, durch die Auszeichnung als Deutschlands bester Arbeitgeber: „Rang 1 in der Hotellerie, Rang 8 in der Größenordnung 50-500 Mitarbeiter und Rang 18 in der Gesamtwertung aller Unternehmen deutschlandweit“ (Kobjoll, 2010, S.45). Laut Klaus

Kobjoll ist dies dem besonderen Spirit seines Unternehmens zu verdanken. Nur so kann er sich von der Konkurrenz abheben. Dieser Spirit drückt sich im Stolz und der Begeisterung seiner Mitarbeiter gegenüber Ihrer Tätigkeit bzw. Ihres Tuns aus und wird kontinuierlich gefördert. Ein weiterer Vorteil dieses starken Spirits liegt in der Loyalität seiner Mitarbeiter. Es liegt in deren eigenem Interesse stolz auf das Unternehmen zu sein, in welchem Sie tätig sind. Demzufolge stellt der Schindlerhof gegenüber seinen Mitarbeitern die Einzigartigkeit des Betriebes im Vergleich zum Wettbewerb klar dar. Dadurch wird auch dem Kunde ermöglicht, die Werte des Hotels zu erleben (vgl. Kobjoll, Berger & Widmer, 2005, S.119ff).

5.4 Mitunternehmer

Da laut Klaus Kobjoll die höchste Säule der Qualität die Wirkung darstellt, welche der Mitarbeiter beim Kunden auslöst, werden potenzielle Mitunternehmer des Schindlerhofes besonders sorgfältig und nach einem ganz bestimmten Einstellungsprozess ausgewählt. Herzlichkeit lässt sich nämlich nicht erlernen, es sei vielmehr ein Talent welches man hat oder nicht (vgl. Kobjoll, 2010, S.180). Folgende Grundsätze geben vor, auf welche Kriterien bei einer Neueinstellung zu achten ist:

- Lust auf Leistung,
- Herzlichkeit,
- innere Überzeugung,
- Begeisterungsfähigkeit,
- professionelle Leistung.

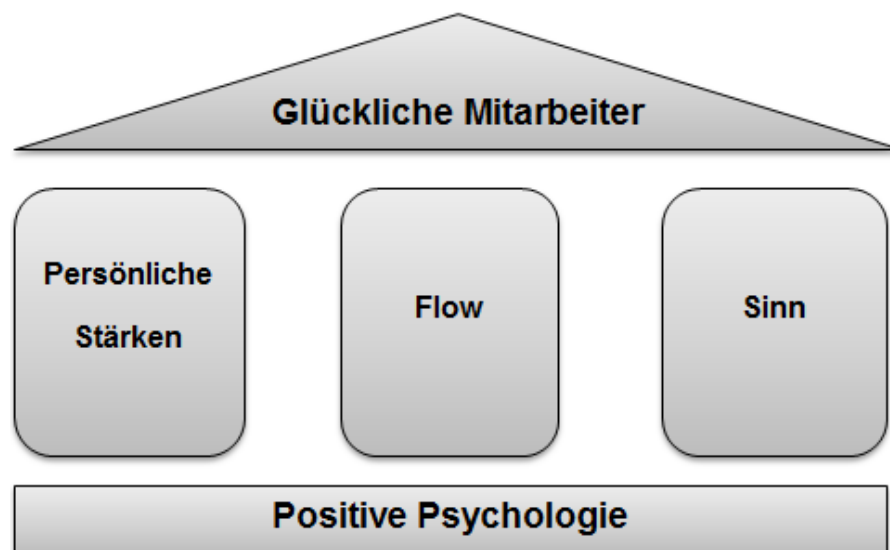
Besonders in der Hotelbranche existieren weitaus höhere Fluktuationsraten, als in anderen Branchen. Daher gilt es, einen geeigneten Mix aus neuen und routinierten Mitarbeitern zu schaffen. Um neue motivierte Mitarbeiter zu finden, verschickt der Schindlerhof regelmäßig seine zweisprachige Broschüre Good Vibration an führende europäische Hotelfachschulen, an die Industrie und Handelskammer. Unter allen Bewerbern werden diejenigen ausgefiltert, welche vermutlich am besten zum Schindlerhof passen und empathische Fähigkeiten mitbringen. Der Schindlerhof wird von Familie Kobjoll nicht nur als Hotel bezeichnet. Dieser stellt vielmehr einen Lehrbetrieb für künftige Entrepreneur dar (vgl. Kobjoll, 2010, S.182). Potenzielle neue Mitunternehmer müssen allerdings als Rekrutierungsprozess einen neunstufigen Einstellungsfilter durchlaufen. Zunächst stellt sich das Unternehmen selbst vor. Nachdem die Philosophien „Dienen kommt vor dem Verdienen“, und „Der Gast bestimmt die Öffnungszeiten“ dem Bewerber übermittelt wurden, sagen bereits 10% ab. Dass die Fahrtkosten zu

den Bewerbungsgesprächen aus eigener Tasche bezahlt werden müssen, schrecken weitere 15% der Bewerber ab. Die Vorstellungsgespräche finden prinzipiell an Sonn- und Feiertagen statt. Dies führt dazu, dass ein weiteres Drittel der Gesamtbewerber absagt. In einem weiteren Schritt werden nun den verbleibenden potentiellen Mitarbeitern strittige Konzepte des Unternehmens offen gelegt. Dies ermöglicht jedem Bewerber von vornherein für sich zu entscheiden, ob er damit umgehen kann oder nicht. Ist dieser dennoch gewillt Mitunternehmer zu werden, so wird in einem nächsten Schritt die Gehaltserwartung angesprochen. Der Mitarbeiter soll im Rahmen dessen seine Arbeit und die eigene Leistung bewerten und seine Gehaltsvorstellungen äußern. Überschätzt der Bewerber sich bzw. liegen diese mehr als 15% über des festgelegten Lohnkorridoren, kommt dieser für sie entsprechende Stelle nicht mehr in Frage. In einem persönlichen Gespräch wird anschließend die gegenseitige Sympathie überprüft, denn für Familie Kobjoll ist gegenseitige Sympathie Grundvoraussetzung für eine gute langfristige Arbeitsbeziehung. Im Weiteren möchten Sie die Begeisterung für den Job in den Augen der Bewerber sehen. Wird dieser Prozess mit Erfolg durchlaufen, dürfen die verbleibenden Bewerber eine zweitägige Arbeitsprobe leisten. Anhand von dieser Arbeitsprobe entscheidet dann das Team, mit wem es künftig zusammenarbeiten möchte. Denn schließlich ist es das Team, welches den ganzen Tag zusammenarbeiten darf. Demnach liegt die Entscheidung für den geeigneten Kandidat letztendlich beim Team. Nur so kann eventuell aufkommendem Mobbing entgegengewirkt werden. In einem letzten Schritt wird nun dem ausgewählten Kandidat der Spielvertrag zugeschickt. Lange Probezeiten gehören nicht zum Regelfall. So haben Lehrlinge meist eine Probezeit von vier Monaten und der Rest meist sechs Monate (vgl. Kobjoll, 2010, S.182ff). Das persönliche Anliegen der Familie Kobjoll im Rahmen dieses Einstellungsprozesses ist vor allem, Mitarbeiter zu finden, welche die Philosophie des Hauses leben und sich selbst auch damit identifizieren. Nur so kann dem Kunden ein einheitliches und überzeugendes Bild vermittelt werden. Es nützt nichts wenn der Mitarbeiter nur unter Aufsicht zu Höchstformen aufläuft. Dieser soll vielmehr auch ohne Kontrolle aus eigenem Antrieb die gleiche Leistung erbringen. Hat er die Idee des Unternehmens verinnerlicht, so kann er diese auch leben. Exzellenten Service basiert allerdings immer auf einer Wechselwirkung von Mitarbeiter und Führungskraft, so fordert dieser ebenso hohe Erwartungen an die Führungskräfte ab (vgl. Kobjoll, Berger & Widmer, 2005, S.58f).

5.5 Mitunternehmer begeistern

Den Schindlerhof zeichnen zwei wesentliche Faktoren, bezogen auf die Mitarbeiterbegeisterung, aus. Zum einen ist es die Beziehung des Unternehmens zu seinen Mitarbeitern. Und zum anderen die daraus resultierende Beziehung der Mitarbeiter zu seinen Kunden. Es liegt somit in der Philosophie des Schindlerhofes eine gute Beziehung zum eigenen Personal zu haben, um diese dann auf die Kunden „loslassen“ zu können. Nur so werden Mitunternehmer befähigt Kundenbeziehungen zu vertiefen und aufzubauen. Demnach ist das Anliegen der Familie Kobjoll begeisterte und glückliche Mitunternehmer zu beschäftigen. Folgende Darstellung soll die wesentlichen Bestandteile veranschaulichen (vgl. Kobjoll, 2010, S.39f).

Abb. 14: Positive Psychologie



Quelle: eigene graf. Darstellung in Anlehnung an Prof. Utho Creussen, aus Kobjoll, 2010, S.40

Demnach sollte ein glücklicher Mitarbeiter den Anforderungen aller drei Säulen gerecht werden. Zum einen müssen Sie ihren persönlichen Stärken entsprechend eingesetzt werden. Dies wird im Schindlerhof bereits durch den Einstellungsprozess gewährleistet. Im Weiteren bedarf es natürlich auch einem Sinn in der Arbeit. Die dritte Säule stellt den Flow, das absolute Glücksgefühl dar. Dieser entsteht, wenn die Herausforderungen entsprechend den Qualifikationen vergeben werden. Im Rahmen dessen werden die Hauptaufgabenlisten der Mitarbeiter jährlich überarbeitet (vgl. Kobjoll, 2010, S.42f). Um eine positive Psychologie bzw. die Begeisterung der Mitarbeiter zu gewährleisten, basiert das Konzept des Schindlerhofes auf diversen Maßnahmen im Rahmen der internen Kommunikation, Mitarbeitermotivation und Personalentwicklung. Nachfolgend wird auf diese Maßnahmen noch näher eingegangen.

5.5.1 Interne Kommunikation im Schindlerhof

Oberste Priorität hat für Klaus Kobjoll insbesondere die offene Kommunikation in Krisenzeiten. Er möchte seinen Mitunternehmern vermitteln, dass er an sie glaubt, das Vertrauen in die eigenen Kompetenzen stärken und ihnen veranschaulichen, dass er die Krise mit keinen anderen bewältigen könnte. Genau aus diesem Grund definiert und interpretiert er Krisen ganz klar, schildert und analysiert das Problem und kommuniziert die Ergebnisse schließlich seinen Mitarbeitern, um gemeinsam eine Lösung zu finden (vgl. Kobjoll, 2010, S.15ff). Klaus Kobjoll erwartet allerdings von seinen Mitarbeitern ein gleiches Maß an Offenheit. So gehört es z.B. zu seinen Prinzipien nach Krankheit seiner Mitarbeiter sog. Rückkehrgespräche zu führen. Diese Gespräche werden nicht bei Krankenhausaufenthalten geführt. Allerdings bei Krankheiten, welche z.B. ein Tag vor Prüfungen auftauchen. Es wird sich zusammengesetzt und besprochen, woran es gelegen hat. Diese Maßnahme konnte die durchschnittlichen Krankentage um einen Tag reduzieren (vgl. Kobjoll, 2010, S.78f).

Um im Rahmen des internen Benchmarking zu agieren, wurde im Schindlerhof ein bestimmtes Vorschlagswesen eingeführt. Dafür wurden überall im Haus, für jeden Mitarbeiter zugänglich, sog. Ideenblätter ausgelegt. Es gehört zu den Spielregeln, dass jeder Mitunternehmer mindestens einmal im Monat ein solches Ideenblatt abgibt. Tut er dies nicht, ist er für Gehaltserhöhungen und Beförderungen gesperrt. Auch die Familie Kobjoll verpflichtet sich dazu monatlich ein solches Blatt einzureichen. Es ist Aufgabe des Mitarbeiters die jeweils eingereichte Idee bzw. den Veränderungsvorschlag, auch persönlich umzusetzen. Dies kann er alleine machen oder er ruft dafür eine Projektgruppe ins Leben. Eine weitere Möglichkeit um Ideen kundzutun ist die zweimal täglich stattfindende Manöverkritik. So stehen zu Beginn eines Arbeitstages 10 Minuten zur Verfügung, um sich zu unterhalten, und auf den Tag einzustimmen. Auch am Ende des Arbeitstages kann besprochen werden was schief gelaufen ist bzw. was verbesserungswürdig wäre (vgl. Kobjoll, 2010, S.79). Im Weiteren verfügt der Schindlerhof über ein Customer-Relationship-Management-Tool namens MOHRITZ, was so viel bedeutet wie das „Ohr am Kunden“. Dies wird sowohl intern als auch extern genutzt. Intern soll dadurch besser auf die Kundenwünsche eingegangen werden können. So können Mitarbeiter auf dieses Tool zugreifen und sich über den Gast informieren, der in ihren Leistungsbereich fällt (vgl. Kobjoll, 2010, S. 76f). Eine weitere Besonderheit stellt eine äußerst individuelle Arbeitsgestaltung im Schindlerhof dar. Klaus Kobjoll möchte vielmehr am Unternehmen arbeiten als im Unternehmen. Daher ist es ihm wichtig Aufgaben zielgerichtet zu delegieren und somit eigenverantwortliches Arbeiten zu gewährleisten. Es werden laut ihm allerdings nicht nur Kompetenzen delegiert, sondern auch die Verantwortung dazu. In sog. Dienstagmeetings übergeben ihm die Führungs-

kräfte dann das jeweilige Endprotokoll, welches er sich anschauen kann oder auch nicht. So kann sich der Unternehmer auf dem Laufenden halten. Die Entscheidungen sind allerdings zu diesem Zeitpunkt bereits gefallen. Dadurch kommuniziert er seinen Mitunternehmern nicht nur ein hohes Maß an Entscheidungsfreiheit, sondern sein tiefes Vertrauen Ihnen gegenüber (vgl. Kobjoll, 2010, S.92ff). Dieses Vertrauen kommuniziert Klaus Kobjoll seinen Mitarbeitern im Weiteren dadurch, dass er wie bereits erwähnt eine Fehlerkultur zulässt. Er möchte das Selbstwertgefühl der Mitarbeiter stärken und Mut geben etwas auszuprobieren. Um neue Mitarbeiter zu bestärken bzw. diesen einen Wegweiser an die Hand zu geben, wird jedem Neuling ein sog. Pate zugeteilt. Dieser beantwortet alle Fragen des neuen Mitunternehmers und steht ihm jederzeit mit Rat und Tat zur Seite.

5.5.2 Mitarbeitermotivation im Schindlerhof

Wie bereits erwähnt stellt die „Wa(h)re Herzlichkeit“ das Produkt des Schindlerhofes dar. Nach Klaus Kobjoll kann diese nur mit hoch motivierten Mitarbeitern erreicht werden (vgl. Kobjoll, 2010, S. 11f). Um langfristig eine Mitarbeitermotivation zu erreichen, setzen sich die Kobjolls jährlich zusammen, und überlegen welche Aufgaben an wen delegiert werden können. Beispielweise werden Aufgaben welche für die Kobjoll schon zur Routine geworden sind, an junge Führungskräfte übertragen. Diese werden daran noch Spaß haben und das besondere Feeling, den Flow, erleben. Da es in der Natur des Menschen liegt, für Gewinner zu arbeiten bzw. mit auf dem Siegereck zu stehen, ist es ein Ziel des Schindlerhofes immer wieder Auszeichnungen o.ä. zu bekommen. Dafür ist es wichtig, die jeweilige Vision zu definieren und diese den Mitarbeitern mitreißend zu kommunizieren. Es soll dadurch Euphorie, Leistungswillen und Begeisterung herbeigeführt werden. Das Vertrauen in die eigenen Kompetenzen soll gestärkt werden – „Gemeinsam schaffen wir das!“. Dies schafft den Anreiz mit hoher Motivation an die Arbeit zu gehen (vgl. Kobjoll, 2010, S.44f). Eines der Mitarbeitermotivationsinstrumente des Schindlerhofes ist der MAX (Mitarbeiter-Aktien-Index). Dieser dokumentiert die persönliche Weiterentwicklung jedes Mitarbeiters. Mit dem Beginn des ersten Arbeitstages erhält jeder Mitarbeiter 1000 Pixel und der nachfolgende Kursverlauf wird dann monatlich neu berechnet. Ziel ist es, die Mitarbeiter spielerisch zu motivieren. Es fließen verschiedenste Kriterien (Anhang VIII) in die Bewertung mit ein. Die ermittelten persönlichen Kursverläufe werden allerdings nicht für jedermann zugänglich gemacht, sie fließen vielmehr in den TIX (Team-Index) ein. Die hohe Priorität des Teamgeistes im Schindlerhof wird dadurch veranschaulicht. Somit trägt jeder durch seinen persönlichen MAX zum Team-Kurswert bei. Diese Werte werden ausgestellt und eine Bereitschaft zu Weiterentwicklungen gewährleistet. Mitarbeiter eines schwach ausgelasteten Teams werden an stark ausgelastete Teams ausgeliehen.

Dadurch soll auf der einen Seite Langeweile und auf der anderen Seite Stress und Leistungsdruck entgegengewirkt werden. Nach Klaus Kobjoll wird durch ein solches Vorgehen das Wir-Gefühl des gesamten Unternehmens gestärkt (vgl. Kobjoll, Berger & Widmer, 2005, S.135ff). Wer Menschen motivieren will und Ihnen Leistung abfordert, muss diesen laut Kobjoll Sinnmöglichkeiten bieten. Der Mitarbeiter soll Spaß an seiner Tätigkeit haben und einen Sinn darin sehen (vgl. Kobjoll, 2010, S.142). Studien zufolge steht auf Platz eins der Faktoren, welche Mitarbeiter in der Arbeitswelt wichtig sind, die Anerkennung für gut geleistete Arbeit. Sie möchten das Gefühl bekommen geschätzt und gebraucht zu werden und etwas Sinnvolles zu tun. Der Schlüssel hierfür ist einfach. Oftmals reicht ein „Danke“ schon aus (vgl. Kobjoll, 2010, S.188). Der Schindlerhof hat seine ganz eigene Art seinen Mitarbeitern im Richtigen Moment immer wieder dieses „Danke“ zu vermitteln. „Ein kleines Ritual am ersten Arbeitstag, einen Dankbrief vor dem Urlaub, eine Tafel Schokolade nach dem Urlaub, einen Ausflug mit den Lehrlingen, ein kleines Geburtstagsritual oder die Weihnachtsfeier“ (Kobjoll, 2010, S.195). Seinen Teamleitern bietet Klaus Kobjoll die freie Dienstwagenwahl. Ein weiterer Bestandteil der Motivation ist der sog. Fringe Benefits. Es handelt sich um die kleinen Geschenke, welche auch wenn die Mitarbeitermotivation schon relativ hoch ist, noch die letzten paar Prozent rauskitzeln soll. Dabei kommt es Kobjoll nicht so sehr aufs Große oder Kleine an. Er möchte vielmehr einzelne Mitarbeiter ganz individuell und besonders würdigen. Hier ist Kreativität gefragt. Beispielsweise ein Gutschein über ein Abend beim besten Italiener der Stadt als VIP-Gast. Dies könnte die Gegenleistung dafür sein, dass z.B. ein Mitarbeiter sein freies Wochenende geopfert hat um im Service einzuspringen. Freundlichkeit und Loyalität sind die Grundsätze. Denn schließlich soll im Vordergrund allen Tuns ein gegenseitiges Geben und Nehmen stehen vgl. Kobjoll, 2010, S. 197f). Den Führungskräften wird im Rahmen dessen ein sog. Motivationsbudget zur Verfügung gestellt (vgl. Kobjoll, Berger & Widmer, 2005, S.163ff). Kommen wir zu einem der letzten Motivationsansätze, dem Eingehen auf private Sorgen. Klaus Kobjoll ist der Meinung, dass sich die Auseinandersetzung mit den Problemen seiner Angestellten positiv auf die Mitarbeitermotivation und auf das Vertrauensverhältnis auswirkt. Demnach hat er immer ein offenes Ohr und in den meisten Fällen eine Lösung für seine Mitunternehmer parat. Jedem Schindler-Mitarbeiter stehen bei finanziellen Problemen zinsfreie Darlehen zur Verfügung. Die Höchstgrenze beträgt hierfür 2000 bis 3000 Euro. Im Weiteren übernimmt Klaus Kobjoll die Bürgschaft für seine Führungskräfte, damit diese Eigentum erwerben können. Zur Unterstützung stellt er diesen einen Steuerberater an die Seite. All dies erfolgt allerdings ausschließlich auf Wunsch des Mitarbeiters (vgl. Kobjoll, 2010, S.188f).

5.5.3 Personalentwicklung im Schindlerhof

Eine überdurchschnittliche Servicequalität unterscheidet den Schindlerhof von anderen Tagungshotels in Nürnberg. Während Wettbewerber verstärkt auf die harten Faktoren der Servicequalität, wie z.B. luxuriöse und teure Ausstattung legen, setzt Familie Kobjoll vielmehr auf die weichen Faktoren (vgl. Abb.15).

Abb.15: Harte und weiche Faktoren der Servicequalität



Quelle: eigene graf. Darstellung in Anlehnung an Kobjoll, 2010, S.115

Die Konkurrenz bietet den Gästen Corporate Rates und Firmenpreise, diese Philosophie lehnt Klaus Kobjoll jedoch ab. Bei Ihm zahlen die Gäste Rack-Rates, sprich den vollen Preis. Trotzdem ist der Schindlerhof besser ausgelastet als seine unmittelbaren Wettbewerber. Seine Gäste zahlen gerne einen teureren Preis. Sie wissen den sehr guten Service zu schätzen. Interviews bestätigen dies: „Lieber Tagungsveranstalter, warum machen Sie jetzt Ihre Tagung bei uns im Schindlerhof? Häufigste Nennung: Herzlichkeit der Mitarbeiter in den Pausen.“ (Kobjoll, 2010, S.116). Der Großteil des Profits wird über das hohe Serviceniveau generiert. Daher konzentriert man sich im Schindlerhof besonders auf die Weiterbildung des Personals, die perfekte Auswahl neuer Mitarbeiter aber auch auf Persönlichkeitsentwicklungsmaßnahmen. Nach Klaus Kobjoll existieren genau vier Säulen der Qualität (vgl. Anhang IX). Die letzte Säule, sprich die Wirkung der Mitarbeiter, stellt allerdings die wichtigste dar, da diese letztlich die Resonanz beim Kunden/Gast erzeugt. Nur geschulte Mitarbeiter, welche auch hinter der Hotelphilosophie stehen, und diese sichtbar/merklich nach außen kommunizieren, können die gewünschte Resonanz erzeugen (vgl. Kobjoll, 2010, S.116ff). Daher

verfügt der Schindlerhof zur Weiterbildung seiner Mitunternehmer über eine eigene Akademie, die sog. Schindler-Akademie. Jedes Quartal werden die entsprechenden Seminare und die dafür relevanten Spielregeln den Mitarbeitern angekündigt. Sämtliche Kosten, welche im Rahmen des Seminars entstehen, werden vom Schindlerhof übernommen. Als Gegenleistung bringen die Mitarbeiter die Zeit, in Form von Freizeit, ein. Weshalb alle Seminare prinzipiell in der Freizeit und nicht während der Arbeitszeit stattfinden. Die Mitarbeiter lernen laut Klaus Kobjoll schließlich nicht nur für den Betrieb, sondern für Ihr Leben. In etwa 50% der Seminare bzw. Weiterbildungen beschäftigen sich mit Themen wie Umweltschutz, Tranchieren, Hygieneverordnungen, Einhaltung der ISO Normen und dem Total Quality Management (TQM). Die andere Hälfte umfasst vor allem die Persönlichkeitsentwicklung. So behandelt bspw. das Seminar „Fit Forever“ Themen in Gesundheitsfragen. Wie ernähre ich mich richtig? Wie kann ich mehr auf meine Bewegung achten? Auch Rhetorikkurse werden angeboten. Besondere Relevanz finden diese bei den Mitarbeitern, welche direkten Kundenkontakt haben, oder des Öfteren telefonisch mit den Kunden in Kontakt treten. Die Seminarprogramme werden jährlich neu zusammengestellt. Seminare, welche auf großes Interesse bei den Mitarbeitern stoßen, werden entsprechend im Folgejahr nochmals offeriert. Aus den Verbesserungsvorschlägen der Mitarbeiter und Kunden-Feedbacks ergeben sich Ideen für neue Seminarangebote (vgl. Kobjoll, 2010, S.199ff). Schulungen beginnen im Schindlerhof allerdings bereits bei der Einführung neuer Mitarbeiter. So ist in den Spielregeln der Schindler-Akademie ein Pflichtprogramm für alle neuen Mitarbeiter definiert. Diese verpflichten sich dazu, diese Seminare in Ihrem ersten Schindlerhof-Jahr zu besuchen. Es werden sowohl die Spielregeln des Hotels („Denk-Weise“ Schindlerhof“), der Umgang mit Organisationshandbüchern, sowie Kernprozesse des Unternehmens vermittelt. Außerdem wird den Neulingen das Management-Modell der European Foundation for Quality Management vorgestellt. Eine weitere Pflichtveranstaltung stellt das interne TUNE-Seminar dar. Mitarbeiter werden im Rahmen dieser Schulung auf das Servicemanagements eingestellt (vgl. Kobjoll, Berger, Widmer, 2005, S.125ff). Prinzipiell unterteilt der Schindlerhof seine Servicefaktoren in 4 Gruppen:

Touched by the spirit

Unterstützt durch sichere, stabile Abläufe

Natürliches Wohlbefinden

Energie

Das Zusammenspiel dieser Faktoren soll Zufriedenheit und Begeisterung beim Kunden auslösen, und dafür den Mitarbeitern den Wegweiser geben (vgl. Kobjoll, Berger, Widmer, 2005, S.37). In sämtlichen internen Schulungen werden die Mitarbeiter für diesen TUNE-Grundsatz sensibilisiert (vgl. Anhang X). Durch dieses TUNE-Konzept wird er-

reicht, dass die Mitarbeiter Abläufe bewusster wahrnehmen und sich mehr damit auseinandersetzen. Wie bereits erwähnt finden jeden Tag nach Dienstschluss zehnminütige TUNE-Besprechungen statt. Die Mitarbeiter tauschen sich darüber aus, was kritische Momente waren und was verbesserungswürdig wäre bzw. was daraus gelernt werden kann. Um den Mitarbeiter auch auf Stresssituationen vorzubereiten, werden im Schindlerhof zudem Seminare zur Verbesserung des Umgangs mit Stress angeboten. Jeder Mitarbeiter wird dazu aufgefordert, bewusst solche Situationen zu analysieren und diese zu beurteilen. Für Klaus Kobjoll ist es wichtig zu wissen, dass seine Mitarbeiter auch unter Druck Leistungsstark sind und zuverlässig arbeiten. Daher ist es seines Erachtens sinnvoll, wenige Neuerungen gleichzeitig einzuführen, so dass Mitarbeiter ausreichend Zeit haben sich diese zu verinnerlichen. Dies führt dazu, dass die Mitunternehmer auch in Stresssituationen derartige Neuerungen perfekt umsetzen können (vgl. Kobjoll, Berger & Widmer, 2005, S.51f). Um den anspruchsvollen Wünschen der Gäste gerecht zu werden, müssen alle Mitarbeiter qualifiziert und geschult sein. Die Weiterbildungsangebote auf allen Ebenen sind daher unabdingbar für den Unternehmenserfolg des Schindlerhofes (vgl. Kobjoll, Berger, Widmer, 2005, S.135ff).

6 Schlussbetrachtung

6.1 Fazit

Internes Marketing muss konsequent betrieben werden. Nur dann hat es einen signifikant positiven Einfluss auf die Mitarbeitermotivation, Einstellungen und das Verhalten der Mitarbeiter. Durch die gezielte, strategisch geplante und aufeinander abgestimmte Implementierung verschiedener interner Marketinginstrumente, wie interne Kommunikation, Mitarbeitermotivation und Personalentwicklungsmaßnahmen in Form von Schulungen, Seminaren und Trainings, können vorgenannte Aspekte stetig verbessert bzw. unterstützt werden. Hierbei zählt die interne Kommunikation wohl zu einem der wichtigsten internen Marketinginstrumente, da diese die Basis für sämtliche Unternehmerrische Aktivitäten und Handlungen darstellen. Häufig basieren Qualitätsprobleme auf Kommunikationsproblemen. Nur durch Kommunikation lässt sich eine Vertrauensbasis schaffen, gezielte Aufgaben übermitteln und Motivation auf Basis von ausgesprochener Anerkennung gewährleisten. Deshalb sollten Führungskräfte die gezielte und stetige Motivation der Mitarbeiter als grundlegende Aufgabe betrachten, um dadurch erfolgreich ein Vertrauensverhältnis generieren und langfristig aufrechterhalten zu können. Mitarbeiter sollen die Möglichkeit bekommen sich, soweit wie möglich, selbst zu verwirklichen, da nur so ein hohes Maß an Selbstmotivation bzw. innerer Antrieb gegeben wird. Personalentwicklungsmaßnahmen sollten prinzipiell in zwei Bereiche differenziert werden. Zum einen in Schulungen, Trainings und Seminare, welche der Vermittlung von Fachwissen dienen. Und zum anderen in Schulungen von psychosozialen Faktoren. Prinzipiell sollten den Mitarbeitern mehr Entscheidungsspielräume gewährt werden. Dadurch kann gezielter und flexibler auf Kundenwünsche eingegangen werden.

Vorliegende Arbeit bestätigt die These, dass die ausschließliche Ausrichtung des Marketings auf den Verkauf der Unternehmensleistung, nicht mehr ausreicht um langfristig Unternehmenserfolge zu generieren. Die reine Differenzierung über die Kernleistung ist kaum noch möglich. Vielmehr wird die Art der Leistungserstellung und die Leistungsqualität heutzutage oftmals maßgeblich durch den jeweiligen Mitarbeiter bestimmt, welcher den eigentlichen Leistungsersteller darstellt. Somit muss der Mitarbeiter im Rahmen von Marketingmaßnahmen ebenso Aufmerksamkeit erfahren. Unzufriedene Mitarbeiter, welche sich selbst ausschließlich als ausführendes Organ des Unternehmens wahrnehmen, werden dem Kunden keine qualitativ hochwertige Leistung bieten. Demnach stellt die Mitarbeiterzufriedenheit eine Grundvoraussetzung für Kundenzufriedenheit dar. Demzufolge kann diese Arbeit auch der zweiten These Rechnung tragen, dass die Mitarbeiterzufriedenheit interdependent zur allgemeinen

Kundenzufriedenheit wirkt, und somit unternehmerische Zielsetzungen und den Unternehmenserfolg tangiert. Auch die letzte These scheint schlüssig. Internes Marketing trägt nur Früchte, wenn von festgefahretem Abteilungsdenken Abschied genommen wird. Diese Denkweise blockiert jegliche Handlung der Mitarbeiter bzw. des Unternehmens. Es sollte vielmehr über die einzelnen Abteilungen und Bereiche hinweg gedacht werden. Handlungen sollten immer unter Berücksichtigung des Wir-Gefühls mit Blick auf das Unternehmen und dessen Ziele als „großes Ganzes“ durchgeführt werden.

6.2 Ausblick

Folgende Kernaussagen lassen sich im Rahmen eines integrierten Marketingverständnisses in der Hotellerie als notwendige Anforderung für zukünftige und nachhaltige Kundenzufriedenheit und Kundenwert zusammenfassend nennen:

- In der Hotellerie bedarf es moderner und systematischer Denk- und Arbeitsansätze, um den gestiegenen Wettbewerbs- und Kundenanforderungen gerecht zu werden.
- Internes Marketing ist unabdingbar, um die positive Korrelation zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit zu gewährleisten.
- Es muss durch gezielte Weiterbildungskonzepte erreicht werden, dass Mitarbeiter weg von der rein fachlichen hin zu einer Prozess- und Verhaltensorientierung ausgebildet werden.
- Die erlangte Kundenzufriedenheit muss genutzt werden, um Kunden künftig an das Unternehmen zu binden.

Diese Kernaussagen, welche ein Umdenken erforderlich machen, müssen in vielen Hotels allerdings erst noch Beachtung finden (vgl. Gardini, 2009, S.27).

Es bleibt spannend, inwiefern sich die Hotellerie internes Marketing zukünftig zu Nutzen machen wird. Insbesondere im Hinblick auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter unter Berücksichtigung des sich, durch den demographischen Wandel, ändernden Arbeitsmarktes und dem daraus resultierenden Fachkräftemangel. Aber auch im Rahmen der Differenzierung zum Wettbewerb und dessen immer vielschichtiger werdenden Beherbergungsmodelle.

Literaturverzeichnis

Bücher

Barth, K. & Theis, H. (1998): *Hotel Marketing: Strategien – Marketing-Mix – Planung - Kontrolle*, Wiesbaden: Gabler.

Berg, W. (2010): *Einführung Tourismus – Überblick und Management*, München: Oldenbourg.

Bruhn, M. (1999): *Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung*, Wiesbaden: Gabler.

Bruhn, M. (2011): *Unternehmens- und Marketingkommunikation*, München: Vahlen.

Bonin, A. (2013): *Mitarbeiter suchen, finden, fördern, binden*, Stuttgart: Matthaes.

Gardini, M. (2010): *Grundlagen der Hotellerie und des Hotelmanagements*, München: Oldenbourg.

Gardini, M. (2009): *Marketing-Management in der Hotellerie*, München: Oldenbourg.

Holzbauer, U. (2010): *Eventmanagement - Veranstaltungen professionell zum Erfolg führen*, Heidelberg: Springer.

Höchsmann, F. (2014): *Servicequalität aus der Sicht des Gastes*, Norderstedt: BoD.

Kobjoll, K. (2010): *Wa(h)re Herzlichkeit*, Zürich: Orell Füssli Verlag.

Kobjoll, K., Berger, R., Widmer, R. (2005): *Tune – Neue Wege zur Kundengewinnung und – bindung*, Zürich: Orell Füssli Verlag.

Kotler, P. (2011): *Grundlagen des Marketing*, München: Pearson.

Meffert, H. & Bruhn, M. (2012): *Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte - Methoden*, Wiesbaden: Gabler.

Merkle, W. & Igl, G. (2003): *Management der Dienstleistungs-Interaktion*, Köln: EUL-Verlag.

Michaelis, M. (2009): *Internes Marketing in Dienstleistungsnetzwerken*, Wiesbaden: Gabler.

Thurau, C. (2002): *Die Kundenorientierung von Mitarbeitern – Schlüsselgröße für den Unternehmenserfolg*, Köln: EUL-Verlag.

Werth, L. (2004): *Psychologie für die Wirtschaft – Grundlagen und Anwendungen*, München: Spektrum.

Weiermair, K. (Berlin, 2004): *Qualitätszeichen im Tourismus aus Berg, W. (2010): Einführung Tourismus – Überblick und Management*, München: Oldenbourg.

Wien, A. & Franzke, N. (2013): *Systematische Personalentwicklung*, Wiesbaden: Gabler.

Internet

AHGZ Website (04.April 2015): www.ahgz.de/fachbegriff/Dienstleistungsmerkmale,301.html aufgerufen

AHGZ – Lohn Website (09.April 2015): www.ahgz.de/jobs-und-karriere/die-wenigsten-verdienen-mehr-als-euro-brutto,200012200683.html aufgerufen

Arbeitsrecht – Website (18.Mai 2015): www.arbeitsrecht.org/arbeitnehmer/arbeitszeit/welche-bestimmungen-gelten-fuer-ihre-taegliche-arbeitszeit/ aufgerufen

DEHOGA-Bundesverband Website (02.April 2015): www.dehoga-bundesverband.de/zahlen-fakten/betriebsarten/?L=O aufgerufen

Gabler Website (15.April 2015):
www.wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/internes.marketing.html aufgerufen

IHA-Jahrespressekonferenz Website (02.April 2015): www.hotellerie.de/go/iha-jahrespressekonferenz-hotellerie-setzt-aufschwung-fort aufgerufen

Managementportal Website (16.April 2015):
www.managementportal.de/Marketing/InternesMarketing.html aufgerufen

Marketinglexikon-Physical (11.April 2015):
www.marketingslexikon.marketingberatung.de/physical-facilities.html aufgerufen

wissen Website (25.April 2015): www.wissen.de/mitarbeitermotivation aufgerufen

wiwo Website (28.April 2015): www.wiwo.de/erfolg/tipps-fuer-besseres-teamwork-wie-sie-fuer-mehr-fairen-wettbewerb-sorgen-seite-2/5510300-2 aufgerufen

4manager Website (24.April 2015): www.4manager.de/management/themen/motivation aufgerufen

Anhang

Anhang I: Differenzierung von Beherbergungsbetrieben

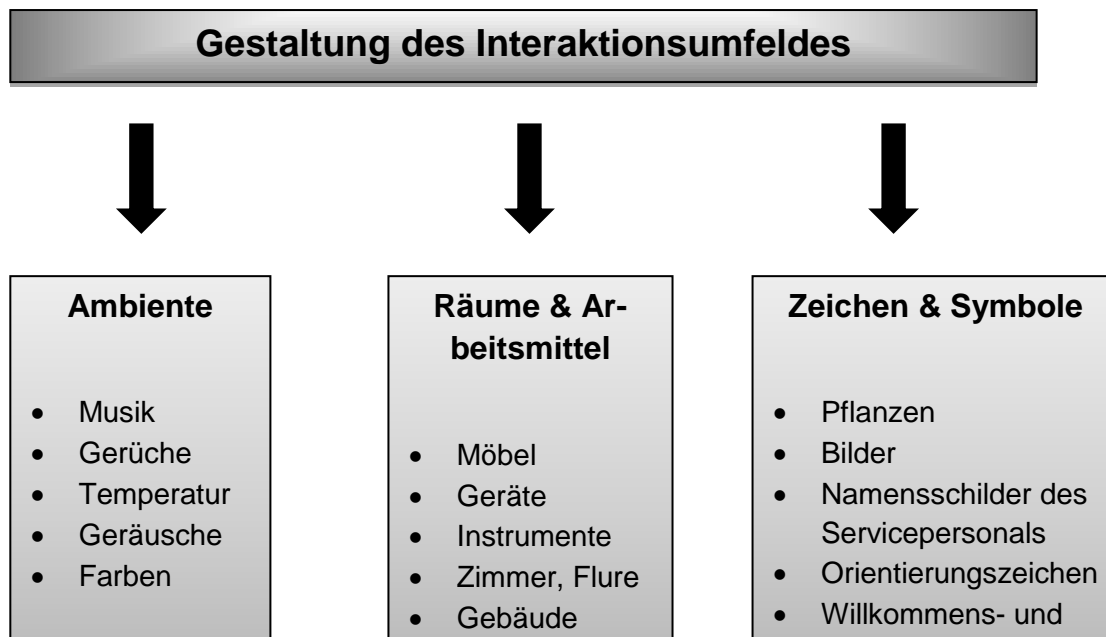
Grad der Leistungserbringung				
<ul style="list-style-type: none"> • Hotel • Hotel Garni • Gasthof • Pension • Motel • Boarding House/Apartment 				
Zweck und Dauer des Aufenthalts				
<ul style="list-style-type: none"> • Geschäftlich (Tagungshotel) • Ferien (Urlaubs,-/Ferienhotel, Familienhotel) • Kur (Kurhotel) 				
Infrastruktur und Standortbezogen				
<ul style="list-style-type: none"> • Flughafenhotel • Bahnhofhotel • Motel • Stadthotel • Land,-/Berghotel • Seehotel 				
Betriebsform				
<ul style="list-style-type: none"> • Eigentum,-/ • Franchise,-/ • Pacht,-/ • Managementbetrieb 				
Qualitätsanspruch				
Kategorien der Deutschen Hotelklassifizierung				
1.Stern *	2.Sterne **	3.Sterne ***	4.Sterne ****	5.Sterne *****
Beherbergung				
Traditionelle Hotellerie		Parahotellerie/Ergänzende Hotellerie		
		<ul style="list-style-type: none"> • Ferienwohnung,-/haus • Camping • Jugendherbergen • sonstige Kollektivunternehmen 		

Anhang II: Bedürfnispyramide



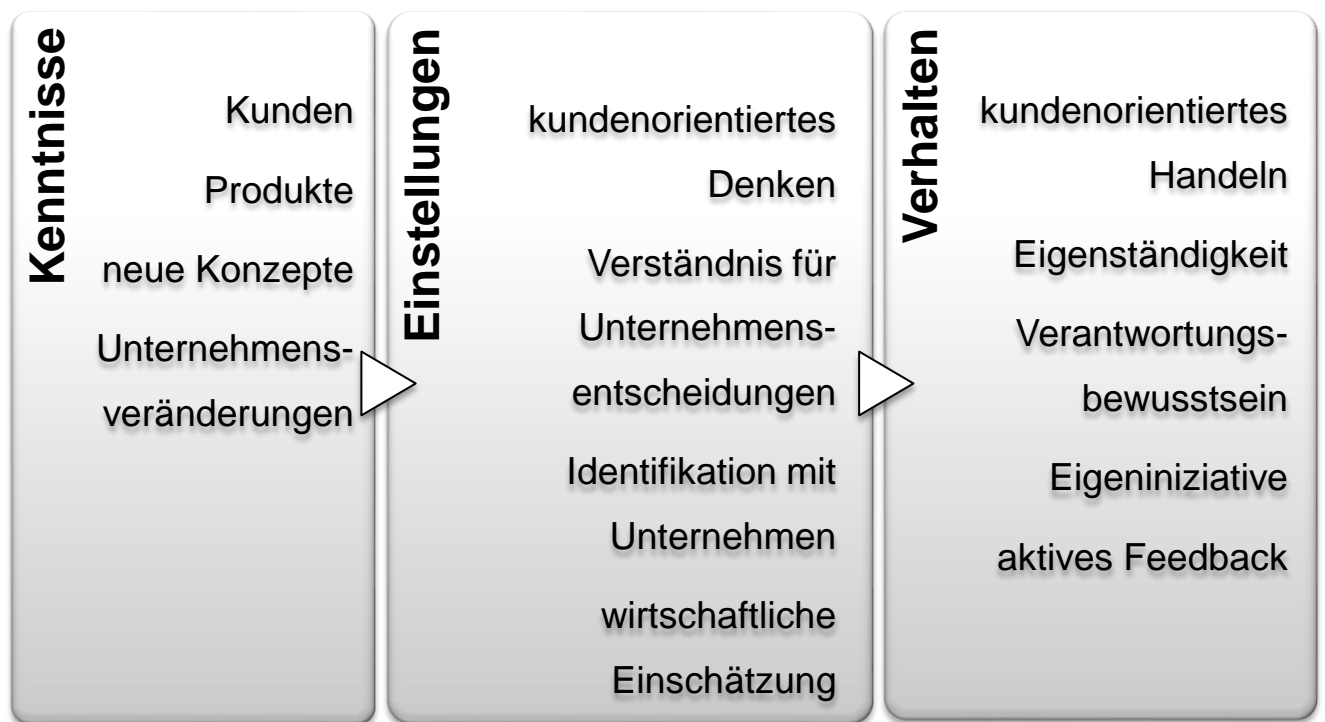
Quelle: eigene graf. Darstellung in Anlehnung an Kotler, 2011, S.291

Anhang III: Interaktionsumfeld



Quelle: eigene graf. Darstellung in Anlehnung an Igl & Merkle, 2003, S.238

Anhang IV: Zielsetzung der Mitarbeiterkommunikation



Quelle: eigene graf. Darstellung in Anlehnung an Stauss aus Bruhn, 1999, S.371

Anhang V: Konzeption eines Kick-Off-Events



Son Julia Country House Hotel

2



- ❖ Boutique Hotel im Süd-Osten von Mallorca
- ❖ Finca aus dem 15. Jahrhundert
- ❖ originale Grundzüge
- ❖ intim - persönlich - naturnah
- ❖ 25 Suiten
- ❖ Familien und Paare



Son Julia Country House Hotel

3



❖ Aufgabenstellung:

- ❖ Wertschätzung der Mitarbeiter des Son Julia für eine erfolgreiche vergangene Saison
- ❖ begeistern & motivieren für die kommende Saison
- ❖ Teamgeist stärken

Basis = einmaliges Gemeinschaftserlebnis



Gliederung

4

1. Situationsanalyse

2. Konzeption

- ❖ Zielsetzung
- ❖ Zielgruppe
- ❖ Strategie

3. Eventbeschreibung

- ❖ Ablauf
- ❖ Programm
- ❖ Zeitplanung

4. Kalkulation

5. Zeitplan



Situationsanalyse

5



❖ Unternehmensbezogen:

- 25 Mitarbeiter
- lockere Atmosphäre ; per „Du“
- Ressourcen gegeben



Situationsanalyse

6



❖ Anlassbezogen:

- Beginn neues Geschäftsjahr/Saison 2014
- interne Kommunikation
 - Corporate Identity
 - „Wir-Bewusstsein“
 - Motivationspotenzial



Situationsanalyse

7



❖ Zielgruppenbezogen:

- Möglichkeit einer nicht alltäglichen Aktivität
- für alle MA geeignet
- für jeden was dabei



Situationsanalyse

8



❖ Umfeldbezogen:

- Saison von 1. März – Ende August
 - Termin vor Saisonbeginn;
 - Urlaubszeiten MA beachten;
 - Termin min. halbes Jahr vorher bekannt geben



Konzeption – Zielsetzung

9



❖ Zielsetzung:

erfolgreicher
Jahresstart

Lust & Spaß

Teamspirit

Identifikation

Erfolg steigern

„Wir-Gefühl“

Begeisterung &
Motivation



Konzeption – Zielgruppe

10



❖ Zielgruppe:

➡ primär alle 25 Mitarbeiter

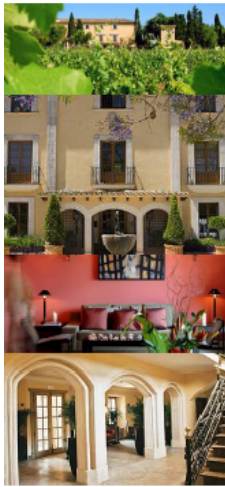
◦ Klassifizierung:

- Alter: 22-50+
- Geschlecht: 10*m / 15*w
- Lebensstil; Interessen unterschiedlich



Konzeption – Strategie

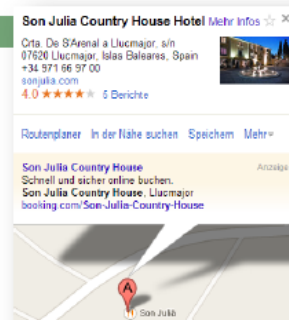
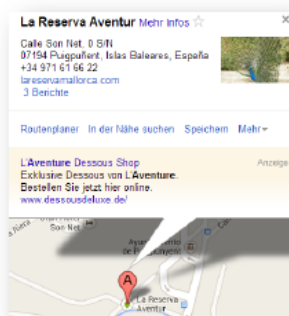
11



Eventbeschreibung

12

- ❖ Start: 9 Uhr Son Julia Hotel
 - Begrüßung
 - Übergabe der Team-T-Shirts
- ❖ Abfahrt: 9:15 Uhr



- ❖ Ankunft: ca. 10 Uhr Adventur-Park
 - Begrüßung durch Guide
 - Übergabe der Ausrüstung
 - Team-Foto



Eventbeschreibung

13

❖ Programm Adventur-Park:

11:15 UHR – 10:30 UHR

- **Orientierung:** mit Plan und Kompass Zutaten für Paella zusammensuchen
- **Hindernis:** Jeder Teilnehmer soll auf seine eigene Art ein Hindernis überwinden
- **Multi-Ski:** Mit riesen Skiern eine vorgegebene Strecke laufen



Eventbeschreibung

14

❖ Programm Adventur-Park:

13 UHR – 11:15 UHR

- **Scrabble:** Steine mit Buchstaben suchen & daraus Lösungswort bilden
- **Paella-Wettbewerb:** Mit vorher zusammengesuchten Zutaten beste Paella nach Rezept zubereiten



✓ **Pause** → gemeinsames Essen





Eventbeschreibung

15

❖ Programm Adventur-Park:



- **Gleitseil:** während des Schwebens an den Gleitseil mit Ball einen markierten Punkt treffen
- **Klettern und Absteigen:** stärkt das Vertrauen in den Partner
- **Bogenschießen:** Mit 10 Pfeilen die meisten Punkte erreichen



Eventbeschreibung

16

❖ Programm Adventur-Park:

- **Aufenthalt:** ganztägig
(inkl. Guide, Ausrüstung, Versicherung)



✓ **Abfahrt:** 17:30 Uhr



Ankunft: ca. 18:15 Uhr

Konzeption – EVENTIDEE

SON JULIA
Country House Hotel
MALLORCA

17

B. Ziel

**Puigpunyent-
La Reserva Puig de Galatzó**

Rückweg

A. Start

**Llucmajor-
Son Julia**

Kalkulation

SON JULIA
Country House Hotel
MALLORCA

18

2	Ausgaben-KICK-OFF-EVENT	
3		
4	Gesamtbetrag	2.975,00 €
5		
6	Adventure-Park	
7	Adventur - Tour	Insgesamt
8	Personal am Veranstaltungsa	80€ p.P.
9	Ausstattung	
10	Mittagessen + Getränk	
11	Summe	2.000,00 €
12		
13	Geschenk MA	
14	T-Shirt	22€ p.P.
15	Fotocollage	2€ p.P.
16	Summe	600,00 €
17		
18	Verschiedenes	
19	Einladungen	2€ pro Karte
20	Transport	300,00 €
21	Feedback-Fragebogen	insgesamt 25€
22	Summe	375,00 €



Zeitplan

19



September

- Freigabe durch Auftraggeber

Oktober

- Buchung (Bus & Tour)
- E-Mail (save the date)

November

- Versand Einladungskarten



Einladungskarten

20

Son Julia – CREW ON TOUR



Mit Spaß in das neue
Geschäftsjahr...

Gemeinschaftserlebnis

Datum und Uhrzeit:

Donnerstag 20 Februar 2014 um 9 Uhr

Ort: Son Julia Country House Hotel

Um Antwort wird gebeten bis:

Samstag 21. Dezember 2013

Telefon: 0176/30467052

E-Mail: info@sonjulia.com

Infos:

- ❖ festes Schuhwerk & bequeme Kleidung erwünscht
- ❖ bei Bedarf Getränke mitbringen
- ❖ Transportmittel gegeben (Bus)
- ❖ für Mittagessen + Getränk ist gesorgt
- ❖ ganztägiger Ausflug
 - o ca. 18:30 Uhr Ankunft im Son Julia Hotel

Lasst euch überraschen...





Zeitplan

21



Dezember

- Anmeldeschluss
- T-Shirts bestellen

Januar

- E-Mail (Erinnerung)

Februar

- Veranstaltung



Zeitplan

22



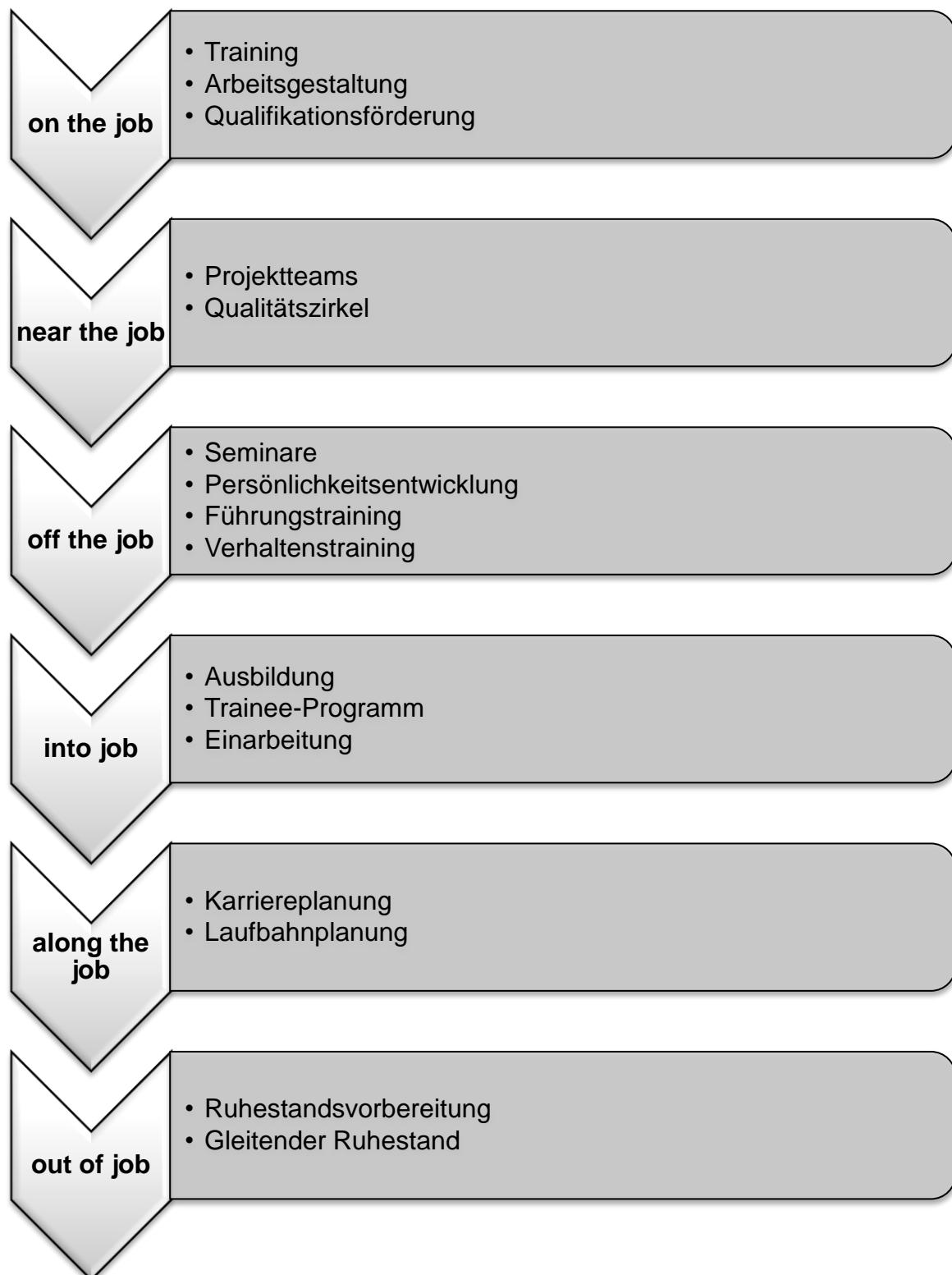
Februar

- Bildernachbestellung (Fotocollage) & Fragebogen (Feedback) verschicken

März

- Rückmeldungen auswerten

Anhang VI: Personalentwicklungsinstrumente



Quelle: eigene graf. Darstellung in Anlehnung an Gardini, 2009, S.525

Anhang VII: Führungsgrundsätze des Schindlerhofes

1. Wir sind begeisterungsfähig mit Lust auf Leistung.
2. Wir zeigen Herzlichkeit aus innerer Überzeugung und pflegen einen liebevollen Umgang mit internen und externen Kunden.
3. Wir arbeiten mit klaren und für alle Beteiligten verständlichen Zielen.
4. Wir akzeptieren den Anderen und dessen Arbeitsweise (dies bedeutet Respekt ohne Hierarchie) im Rahmen unseres Wertesystems und unserer Ziele.
5. Wir erbringen eine überdurchschnittliche, professionelle Leistung, gefördert durch berufliche und persönliche Weiterbildung.
6. Wir haben die Fähigkeit zu Innovation und engagieren und mit Lust und Freude bei Veränderungen und laufenden Verbesserungen.
7. Wir fördern mit Selbstdisziplin eine Verantwortungsbalance (=Verantwortung von Führung zu Führung; Verantwortung von Führung zu Mitarbeiter; Verantwortung von Mitarbeiter zu Mitarbeiter)
8. Wir gehen förderlich mit konstruktiver Kritik um. Dies zeigen wir durch Kritikbereitschaft und Kritikfähigkeit.
9. Wir gestalten unser Miteinander und Füreinander klar und Konsequenz, offen und ehrlich.

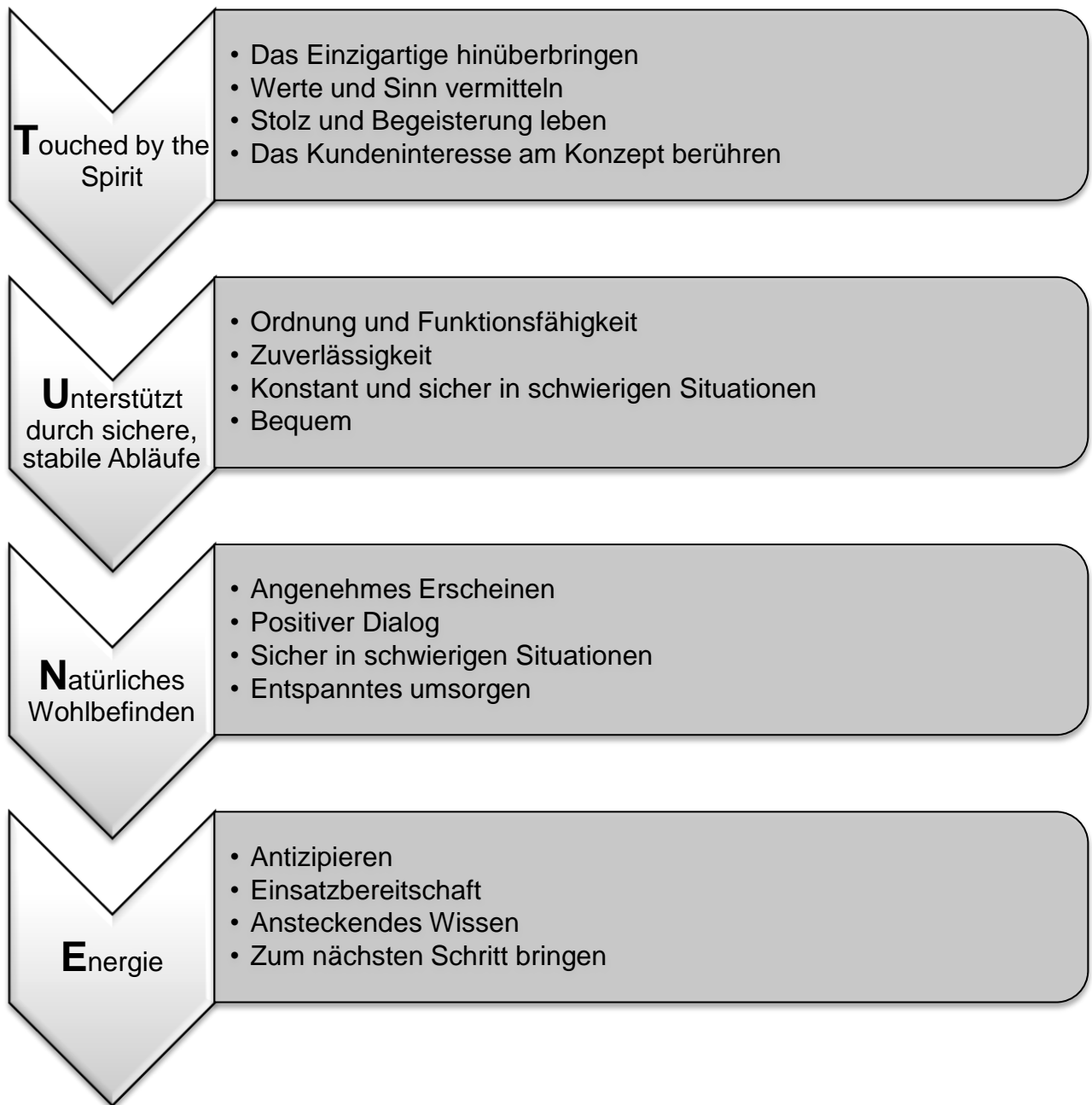
Quelle: Kobjoll, 2010, S.144-149

Anhang VIII: Kriterien für den Kursverlauf des MAX

- Aktive Arbeit mit einem Zeitplansystem,
- Mitarbeit am kontinuierlichen Verbesserungsprozess,
- Teilnahmen an Seminaren und Weiterbildungen,
- Mitarbeit an Projekten,
- Abschreibung (wenn sich ein Teammitglied nicht weiterentwickelt, werden ihm Punkte abgezogen),
- Krankheitstage,
- Verstoß gegen die Spielregeln,
- Raucher oder Nichtraucher,
- Körperliche Fitness (BMI),
- Pünktlichkeit,
- Fehlerquote,
- Ergebnisse bei Beurteilungsgesprächen,
- Betriebsjubiläen,
- Pixelprämie beim Erreichen der individuell vereinbarten Ziele.

Quelle: Kobjoll, Berger & Widmer, 2005, S. 136

Anhang X: TUNE Faktor des Schindlerhofes



Quelle: eigene graf. Darstellung in Anlehnung an Kobjoll, Berger, Widmer, 2005, S.37

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname